

**Национальный технический университет  
“Харьковский политехнический институт”**

**ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ ИНЖЕНЕРА  
СБОРНИК СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАНИЙ**

для студентов всех специальностей  
всех форм обучения

Харьков НТУ ХПИ 2006

**ББК 87.3**

**О 75**

**УДК 37.013.8-377**

Рецензенты: Я.В. Сафронов, проф., канд. экон. наук, Национальный аэрокосмический университет им. Жуковского “Харьковский авиационный институт”

Т.А. Снегурова, проф., канд. пед. наук, Национальный технический университет “Харьковский политехнический институт”

**О75 Основы** деловой этики инженера: Сборник ситуационных заданий / Сост. А.Г. Романовский, Е.Н. Лапузина. – Харьков: НТУ “ХПИ”, 2006. – 192 с. – На русск.яз.

Сборник содержит ситуационные задания по профессиональной этике инженера, которые разработаны на материале реальных проблем деловой жизни современного инженера и структурированы в соответствии с программой курса “Деловая этика”.

Сборник предназначен для самостоятельной работы студентов, может быть полезен преподавателям психолого-педагогических и управленческих дисциплин, а также всем, кого интересуют проблемы профессиональной этики инженера.

Збірник містить ситуаційні завдання з професійної етики інженера, які розроблено за матеріалами реальних проблем ділового життя сучасного інженера та структуровано у відповідності до програми курсу “Ділова етика”.

Збірник призначений для самостійної роботи студентів, може бути корисним викладачам психолого-педагогічних та управлінських дисциплін, а також всім, кого цікавлять проблеми професійної етики інженера.

Ил. 2. Библиогр. – 10 назв.

**ISBN 966-593-426-0**

**ББК 87.3**

© А.Г. Романовский, Е.Н. Лапузина, 2006

## *Введение*

Важнейшей частью в системе подготовки будущих инженеров-профессионалов является овладение ими профессиональной этикой, которая призвана формировать высокообразованного, этически грамотного делового человека. Изучение и выработка норм поведения специалиста согласно принципам деловых этических отношений позволит заложить основы истинной культуры рыночных отношений, сформировать нормы цивилизованной экономики.

Поскольку профессиональная этика формируется на основе характерных обязанностей и задач профессии, на анализе тех ситуаций, в которых могут оказаться специалисты в процессе выполнения этих задач, то главной социальной функцией профессиональной этики является содействие успешному решению задач профессии.

С позиций такого подхода подготовка студентов не может быть сведена к передаче суммы сведений от преподавателя к студентам, так как доминирующим фактором, определяющим суть процесса обучения, является деятельность самих студентов, которые имеют личностно значащие цели и обладают способностями к их реализации. Следует вовлекать каждого учащегося в процесс целенаправленной активной познавательной деятельности для последующего применения приобретенных знаний на практике и прививать (вырабатывать) навыки совместной работы в сотрудничестве.

В рамках такой подготовки осуществляется преподавание спецкурса “Деловая этика” с использованием методики ситуационных заданий. Предлагаемый сборник содержит ситуационные задания, которые связаны с различными аспектами профессиональной этики технического специалиста, такими как: технoэтика, компьютерная, экологическая, трудовая этика, этическими проблемами разрешения конфликтов, проведения

презентаций, рекламирования технической продукции и т.д. Представленные задания разработаны на материале реальных проблем деловой жизни современного инженера и структурированы в соответствии с программой курса “Деловая этика”.

Ситуационное задание по профессиональной этике инженера освещает определенную проблему, связанную с деятельностью технического специалиста: что произошло, кто был причастен к ситуации, в некоторых случаях – каковы последствия действий. Такое задание описывает деловой конфликт, его участников и события достаточно детально, что помогает смоделировать контекст реальной деятельности современного инженера для осуществления анализа ситуации и выработки решений на базе теоретических знаний по профессиональной этике инженера.

В сборнике представлены следующие типы заданий: 1) задания методологического характера; 2) оценочные задания; 3) задания на выбор действия, принятия решения о выборе средств достижения той или иной цели; 4) аналитические задания, позволяющие найти пути разрешения нравственных конфликтов; 5) ролевые игры; 6) практические задания; б) социально-этические эксперименты.

Анализируя задания и вырабатывая решения по предложенным проблемам, будущий инженер получает специальную подготовку в области профессиональной этики, которая поможет ему интегрироваться в современную социально-экономическую систему и успешно действовать в рыночной экономике.

Работа с ситуационными заданиями по профессиональной этике инженера позволяет активизировать мыслительную деятельность студентов, способствует формированию навыков и умений делового этического поведения будущих специалистов.

Сборник предназначен для самостоятельной работы студентов, может быть полезен преподавателям психолого-педагогических и управленческих дисциплин, а также всем, кого интересуют проблемы профессиональной этики инженера.

### *Ситуационное задание 1.*

#### **Меценатство и спонсорство – всегда ли это благотворительность?**

В настоящее время в Украине осуществляется смена технократической парадигмы образования на гуманистическую. Технократический подход в образовании характерен недооценкой роли морально-этических факторов в производственном процессе, а также общечеловеческих гуманистических ценностей демократического общества.

Новая гуманистическая концепция предполагает повышение уровня профессионального образования специалиста наряду с формированием личности с высокой духовностью, нравственностью и творческим потенциалом.

Для украинского общества проблема пересмотра и обновления содержания профессионального образования (т.е. переход к новой парадигме развития) является острой социальной проблемой, так как многие бывшие духовные ценности, идеалы, нормы поведения изменились или совсем забыты, а новые идеалы и ценностные ориентиры еще только формируются.

Сущность этических принципов славянского предпринимательства всегда заключалась в преобладании духовно-нравственных мотивов поведения над мотивами материальными. Народное понимание этого принципа укладывалось в короткие и четкие афоризмы: “Лишнего не бери, карман не дери, души не губи”, “Живота (богатства) не копи, а душу не мори”. Православному человеку всегда была чужда идея накопления богатства ради богатства.

В своем исследовании “Украинские меценаты” ученый Михаил Слабошпицкий рассказал об истории меценатства и

благотворительности в Украине. Он высоко оценил деятельность украинского землевладельца, ученого, мецената Евгения Чикаленко.

Хозяйствовать в родовом имении Евгений Чикаленко стал в 1885 году. В те времена степное хозяйство переживало кризис. Даже крупные землевладельцы терпели банкротство, так как обработка земли была очень примитивной; нередко урожай (в частности из-за погодных условий) был настолько скуп, что не оставалось материала для посева на следующий год. Засуха была самым большим врагом степняков. Изучая труды ученых того времени о борьбе с засухой и экспериментируя на небольших участках земли, всего за шесть лет Евгений Чикаленко изобрел новый метод возделывания земли, так называемый “черный пар”. В результате внедрения этого метода урожай пшеницы увеличился в 10 раз. Е. Чикаленко ввел и другие новшества, расширил ассортимент сельскохозяйственных культур, ввел в эксплуатацию новейшую сельскохозяйственную технику. На сельскохозяйственных выставках его дважды награждали медалями за образцовое ведение хозяйства. Чикаленко провел реформы и в животноводстве – улучшил породы овец, коров и коней.

Чикаленко стремился не только к собственному обогащению, а и к обогащению украинского крестьянина, обучая его рациональному ведению хозяйства. После того, как крестьяне обучились самостоятельному ведению хозяйства, Чикаленко, продал им половину земли по очень низкой цене и переехал в Киев. Он решил посвятить себя общественной работе. Евгений Харлампиевич Чикаленко не жалел денег на любое дело, которое могло принести пользу Украине. Он финансировал строительство академического дома при “Львовской политехнике”,

выплачивал гонорары многим писателям, в частности Винниченко, Ефремову, Коцюбинскому, полностью оплачивал издательство, где работали и печатались Александр Олесь, П. Тычина, С. Ефремов, М. Грушевский, Б. Гринченко.

Чикаленко всегда отстаивал идею: “Земля должна принадлежать тем, кто ее обрабатывает”. И утверждал следующее: “Многие из нас любят Украину до глубины души, и мало кто – до глубины кармана”.

Чикаленко был одним из крупнейших меценатов Украины, более того, Евгений Чикаленко был среди кандидатов в Президенты Украинской Народной Республики.

В 1994 г. была создана Лига украинских меценатов – международная не политическая независимая организация, основателем которой стал известный общественный деятель Петр Яцик. Им создан премиальный фонд им. Е. Чикаленко. Претендовать на получение премии им. Е. Чикаленко могут организации и физические лица, пожертвовавшие средства на “украинское дело”.

Уже при жизни П. Яцика его называли человеком-легендой. Он вкладывал многие миллионы долларов в благотворительные проекты, связанные с организацией центров исследования истории Украины в самой Украине, а также в США, Канаде, Англии, Бразилии, Колумбии. Самое главное детище его жизни – Образовательная фондация Петра Яцика – осуществляет сегодня масштабный проект по переводу и изданию на английский язык фундаментальной “Истории Украины-Руси” Михаила Грушевского, которое станет для англоязычного мира своеобразным окном в Украину. Весь этот проект стоит пятнадцать миллионов долларов, и завершает его сегодня Надя Яцик, достойная продолжательница дела своего отца.

В значительной степени именно благодаря украинским меценатам выжила и украинская культура. Меценатство, благотворительность многих представителей украинской нации – это действительно феномен в нашей истории, который берет свое начало еще от князей Киевской Руси, и не может не иметь продолжения. Меценатство должно стать престижным, вызывать общественный резонанс доброго деяния “чистых денег”.

И меценатство уже возрождается, иногда на уровне благотворительности. Так, в марте 2004 г. была создана Ассоциация выпускников НТУ “ХПИ”, которая зарегистрирована как общественная организация. Основная задача Ассоциации состоит в привлечении благотворительных взносов для реконструкции, развития материально-технической базы университета, внедрения новейших технологий и применения современных программ для подготовки специалистов, а также для строительства уникального хранилища – библиотеки. Введение в эксплуатацию такого хранилища даст возможность автоматизировать обслуживание читателей, осуществлять электронную доставку документов и международный книгообмен, создать разветвленный справочно-поисковый аппарат библиотеки, а также организовать музей редкой книги. На сегодняшний день в Ассоциацию выпускников вступили 317 человек, среди которых ректор, проректоры, деканы, заведующие кафедрами, многие представители профессорско-преподавательского состава, руководители подразделений НТУ “ХПИ”. Членами Ассоциации стали также выпускники ХПИ – руководители крупных предприятий, фирм, бизнесмены не только нашего города, но и многих других городов Украины, дальнего и ближнего зарубежья. На средства, поступившие в 2004 году и в первом квартале



2005 года, начато строительство библиотеки, часть денег используется на развитие университета.

Членами этой ассоциации являются люди, которые обладают социальной ответственностью, и заинтересованы в создании научного потенциала Украины.

Как показал опрос представителей украинского бизнеса, уже есть немало примеров спонсорской деятельности, например в банковской сфере. Эта деятельность широко рекламируется. Но ведь политика истинного мецената – не афишировать свою благотворительную помощь. И в большинстве случаев меценатство в Украине существует, скорее, в виде спонсорства, что, как правило, сопровождается рекламой самого спонсора, либо в виде “презентационной” помощи, когда артистов приглашают выступать на всевозможных презентациях и корпоративных вечеринках.

Известно, что действительная благотворительность не измеряется величиной и не требует награды. Суть ее в самом поступке, в доброй воле того, кто помогает, в сочувствии, неравнодушии, сопереживании. И это даже не поступок, а состояние души.

К счастью, в Украине уже появляются истинные меценаты. Николаевский глиноземный завод (НГЗ) по итогам Всеукраинской благотворительной акции “Милосердие” назван одним из лучших меценатов 2003 года. Об этом корреспонденту информационного агентства “Контекст-медиа” сообщили в пресс-службе предприятия. “Участие в благотворительных акциях такого плана – часть социальной политики нашего предприятия. Она включает в себя не только выделение денежных средств, но и выработку приоритетов в реализации социальных

программ совместно с органами местного управления”, — это слова генерального директора ОАО “НГЗ” Юрия Овчинникова.

Хотелось, чтобы таких предприятий как ОАО “НГЗ”, в Украине стало больше. М. Слабошпицкий в своей книге “Украинские меценаты” приводит такой пример: “Сотрудничество государства с благотворителями — это очень деликатная сфера. В свое время в Америке был грандиозный скандал. Наверное, многие до сих пор помнят информацию из прессы и телевидения о “выдающемся американском меценате” и друге Советского Союза Арманде Хамере. Меценатство, которое в США законодательно жестко регламентировано, стало его бизнесом. Он получал огромные прибыли от деятельности своих компаний и, чтобы не платить налоги, пользуясь льготным налогообложением, перебрасывал средства в фонд Арманда Хамера в СССР. А фонд покупал, скажем, картину Ван Гога или другого великого художника и дарил ее генеральному секретарю СССР Леониду Ильичу Брежневу. За это Арманд Хамер получал в СССР завод в свое распоряжение для выполнения работ на выгодных условиях или выгодный заказ. В конце концов, законодательство определило, что это не меценатство, а бизнес. Хамера даже привлекли к суду.

По поводу меценатства в Украине В. Кремень, бывший министр образования Украины, сказал: “Для того чтобы меценатство стало распространенным явлением, нужно соответствующее законодательное решение. Людей, которые готовы пожертвовать часть своих средств на потребности литературы, искусства, образования, культуры и т.п. надо всячески поддерживать. Но, с другой стороны, должна быть и разумная мера в налогообложении, потому что если льготы сделать чрезмерны-

ми, то это может просто превратиться в способ укрывательства своих прибылей. Таким образом, законодательное содействие меценатству нужно, но оно должно быть взвешенным и вместе с тем давать человеку, имеющему средства, возможность реализовать свои благородные стремления”.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие черты менталитета Евгения Чикаленко способствовали удачному хозяйствованию и достижению значительной прибыли?

2. Что лежало в основе его меценатской деятельности?

3. Что побудило П. Яцика – украинца из Канады, вкладывать огромные средства в проекты для различных стран, касающихся изучения истории Украины и украинского языка?

4. Следует ли поощрять меценатство в Украине?

5. В чем, по Вашему мнению, заключается суть истинной благотворительности?

6. Следует ли регламентировать благотворительную деятельность?

7. Морально ли спонсорство ради рекламы самого спонсора?

8. Приведите примеры предприятий, организаций, фирм, отдельных личностей в Украине, которые занимаются благотворительностью, меценатством.

9. Прокомментируйте утверждение: “Очевидно, что следует поощрять такое меценатство, смысл которого – милосердие к обездоленным, неимущим, пожилым и больным, а также покровительство искусству и всему тому, что формирует культуру народа”.

## *Ситуационное задание 2.*

### **Хотите ли Вы стать меценатом**

С момента получения Украиной статуса суверенного государства все большее развитие получает новая стратегия социально-экономического развития. Для осуществления этой стратегии необходимо подготовить новую генерацию квалифицированных профессионалов-инженеров, мыслящих творчески и социально ориентированных, способных использовать полученные знания для конкурентоспособной деятельности в любой сфере общественной жизни. В связи с этим возникла необходимость в обучении будущих специалистов профессиональной этике, где рассматриваются морально-этические аспекты разных направлений профессиональной деятельности инженера. Необходимо возрождение забытых этических норм, благодаря которым значительных успехов в бизнесе достигли известные представители украинского общества, такие как династии Терещенко, Семиренко, Бобринских, Харитоненко, Ханенко, Яхненко.

Эти выдающиеся личности середины XIX и начала XX века, которые прославились своими благотворительными делами ради процветания Украины, удостоены высокого звания – меценатов.

А.А. Бобринского считают пионером свеклосахарной промышленности Украины. Будучи человеком смелым и любознательным, граф Бобринский ввел в своих имениях хозяйственные новшества, что стало впоследствии одним из основных занятий его жизни. Одним из таких новшеств было выделение им значительных площадей под посев новой на то время культуры – сахарной свеклы.

За 10 лет он построил четыре сахарных и один песочно-рафинадный завод. В конце XIX века его заводы были верхом

совершенства. При одном заводе была организована селекционная станция, занимающаяся выведением новых сахаросодержащих сортов свеклы. Алексей Алексеевич не жалел денег на образование и обучение своих рабочих. Смелянский песочно-рафинадный завод был школой кадров высокой квалификации. Так, из 40 технологов, которые работали у Бобринского, 24 – со временем стали директорами и самостоятельными предпринимателями.

Не забывал граф и о рабочих, предоставляя им хорошие бытовые условия. При каждом заводе были построены больницы, школы, столовые, бани, церковные приходы. Все затраты на содержание этих заведений оплачивал граф. В 1858 г. А. Бобринский открыл начальное училище с трехлетним курсом обучения. Ежегодно училище заканчивало 30 человек. Плата за обучение была достаточно умеренной, а бедные ученики от платы освобождались.

Граф Бобринский одним из первых на своих сельскохозяйственных угодьях ввел севооборот, травосеяние, разработал способы рационального удобрения. Наряду с этим, он создал оригинальные конструкции зерносушилок и зернохранилищ, конструировал сеялки, рыхлители, а разработанный им плуг-углубитель, получивший название “плуг Бобринского”, был удостоен медали на всемирной выставке в Париже.

Под его руководством реконструировались и переоснащались новой техникой построенные им сахарные заводы. Завод по выпуску сельхозоборудования и техники для сахарных производств, построенный графом в 1840 году, продолжает успешно работать.

Заводы, сельскохозяйственные угодья Бобринского стали своеобразными школами передового опыта, куда приглаша-

лись все желающие обучаться правильному выращиванию сахарной свеклы и получению из нее сахара. На заводах Бобринского обучались, овладевая профессиональными навыками, первые русские сахаротехники.

Все, кто общался с графом, отмечали остроту ума и его человеческие качества – чрезвычайную скромность, доброе сердце, доверие к людям, честность, мягкий, но сильный характер. Отмечая выдающуюся и благородную деятельность графа А.А. Бобринского, благодарные киевляне установили ему памятник с выразительной надписью: “Полезной деятельности графа А.А. Бобринского”. При открытии памятника были сказаны слова: “Промышленная деятельность может быть признана гражданской доблестью, если предприниматель заботится об усовершенствовании промышленного производства, не жалея ни средств, ни усилий, если его предприятие развивает вокруг себя благосостояние и просвещение народных масс”.

К сожалению, после революции 1917 года памятник был снесен. После смерти графа его дело продолжали сыновья, постоянно совершенствуя технику и технологии. Они увеличили заработную плату рабочим, установили пенсию рабочим и вдовам и сократили рабочий день до 9-ти часов.

Исключительный след в истории Украины и Киева оставила знаменитая семья сахарозаводчиков Терещенко. Свою коммерческую деятельность Артемий Яковлевич Терещенко начал с мелкой торговли в городе Глухове. Благодаря значительным способностям, старательности и расчетливости, он вскоре открыл свое дело. На собственные средства Артемий Яковлевич скупил или взял в аренду у разорившихся помещиков небольшие заводи и модернизировал устаревшие запущенные производства.

А.Я. Терещенко также занимался благотворительной деятельностью. На средства его семьи в Глухове были построены ремесленное училище, женская и мужская гимназии, учительский институт, банк, бесплатная больница, приют для сирот, Трех-Анастасьевская церковь. В дальнейшем вести дела ему помогали трое его сыновей, особенно старший – Никола Артемьевич. Занимаясь торговлей, он смог увеличить капитал и купить еще несколько сахарных заводов. Он был очень занят управлением заводов и торговлей, но и общественной деятельностью занимался самозабвенно, что для семьи Терещенко было традиционным. Никола Артемьевич был старшим бургомистром Глухова, а затем занимал пост городского головы и еще несколько ответственных постов.

Кроме общественной деятельности, особое внимание Никола Артемьевич уделял благотворительным делам: оказывал помощь детским приютам, городской больнице и даже заключенным. Накопление капитала не было самоцелью. Этот капитал вкладывался в усовершенствование производства и создания благоприятных условий для рабочих, что способствовало эффективной работе сахарных заводов.

В 1870 году семья Терещенко основала “Товарищество свекло-сахарных и рафинадных заводов братьев Терещенко”. В этом же году на всероссийской выставке это Товарищество было удостоено серебряной медали “За очень хороший сахарный песок и хороший мягкий рафинад при значительном производстве”.

Продукция братьев Терещенко отличалась высоким качеством и неоднократно отмечалась медалями и дипломами, как на отечественных, так и на международных выставках.

Много сделала семья Терещенко и для своего родного города Глухова.

В 1875 г. семья переехала в Киев, который со строительством железной дороги и открытием биржи, превратился в настоящую “сахарную” столицу. В Киеве Никола Артемьевич начал активно заниматься благотворительной деятельностью и инвестированием в строительство общественных зданий. В 1881 г. на средства Терещенко было открыто училище для слепых, единственное на то время заведение в Российском государстве. В этом же году им были выделены средства на строительство Мариинского детского приюта.

В 1885 г. Н.А. Терещенко финансировал строительство ночлежного дома, рассчитанного на 500 человек, нуждающихся в приюте. На его же средства и содержалось это заведение. В советские времена на протяжении нескольких десятилетий в этом доме находился родильный дом, в котором появились на свет тысячи киевлян. Этот 111-летний дом был еще достаточно крепким сооружением, и длительное время мог бы еще служить примером для подражания, памятником благотворительности и милосердия. Но он был снесен в течение двух дней в 1996 г. при реконструкции улицы Басейной.

На средства, выделенные Терещенко, были построены: 4-я гимназия (ныне Транспортная Академия), 5-я гимназия, приют-училище для глухонемых, колония для малолетних преступников, женская гимназия, школа при Борисоглебской церкви, Троицкий народный дом (в настоящее время там находится театр оперетты), дом трудолюбия, Покровская церковь, собор святого Николая. Значительные средства были выделены Терещенко на строительство Владимирского собора, образцового городского училища. Он был одним из инвесторов строительства Политехнического института в Киеве, строительства торговых школ на Подоле.



Никола Артемьевич не только выделял средства на строительство учебных заведений, но и принимал участие в руководстве ими, исполняя длительное время обязанности почетного попечителя.

Терещенко и вся его семья были большими знатоками и ценителями искусства, знающими коллекционерами, меценатами. Именно благодаря таким людям, до настоящего времени Киев демонстрирует посетителям ценнейшие собрания четырех музеев.

Все, чего достиг Н.А. Терещенко за свою жизнь – капитал и положение в обществе – было результатом его необыкновенной энергии, твердого характера, огромной работоспособности и просто везения. В любое дело, которым ему приходилось заниматься, он вкладывал частицу своей души. Когда Никола Артемьевич хотел помочь кому-то из знакомых, попавших в стесненные обстоятельства, он писал: “Милостивый государь, не откажите мне в любезности выполнить мою просьбу – принять от меня эту сумму денег, которая, возможно, поможет Вам выйти из этого затруднительного положения, в которое Вы сегодня, волею судьбы, попали”.

Современным предпринимателям есть, у кого поучиться, с кого брать пример. Но богатства для этого мало – необходима щедрая, небезразличная душа, способная на милосердие.

Сила династии Терещенко в том, что они придерживались особого кодекса чести в своей деятельности – от сахарной промышленности, авиастроения, финансовой деятельности до искусства – и судьба была благосклонна к ним. Они делились с людьми своим достоянием и материальными благами, а сегодня их мудрость возвращается к ним человеческой благодарностью и памятью.

Интересна судьба семьи Федора Степановича Семиренко, известного мецената-сахарозаводчика. Его старший сын Платон получил образование в Парижском политехническом институте. За время учебы будущий инженер-технолог заключил несколько договоров на поставку новейшего европейского свеклоперерабатывающего оборудования для своего завода.

Платон решил расширить прибыльное производство и построить завод-гигант по производству сахара-песка и сахара-рафинада. Для этого он построил кирпичный завод, заводской поселок и специализированный механический завод, который должен был производить оборудование для сахарных заводов, сельскохозяйственную технику и поставлять ее по всей российской империи. При этом Семиренко построил жилые дома для рабочих, воскресную школу, постоянно оказывал финансовую помощь обездоленным людям. В этом строительстве воплотилась основная мечта жизни Платона Семиренко. Построить такой комплекс, в котором были объединены сахарные предприятия и машиностроительный завод, способный обеспечивать не только ремонт, но и выпуск новейшего оборудования. Этот комплекс приносил миллионные прибыли. Но после преждевременной смерти Платона для управления делами была назначена администрация, которая лишь формально руководила заводом. Отсутствие контроля и колоссальные прибыли фирмы стали лакомым куском для новых хозяев. Единственной целью, которую они преследовали, была возможность как можно больше наполнить свои собственные карманы. Фирма очутилась на грани банкротства и перешла к другим предпринимателям.

Изложенные выше события стали историей. А есть ли сейчас подобные предприниматели-меценаты? Да, они уже появляются.

Чтобы осмыслить настоящее, люди исследуют свое прошлое и пытаются заглянуть в будущее. Настоящее может прочно стоять лишь на прошлом. Парадоксально, но факт: прошлое ведет вперед. История преподносит уроки. Так, нынешний руководитель Роганской картонной фабрики Виталий Терещенко, немало делает для технического перевооружения предприятия, которое было построено в XIX веке. Тогда и возникла бумажная фабрика, которой в то время владело богатое семейство Цейтлиных. Производство бумаги требовало большого количества воды, которую брали из реки Роганки. Об экологии тогда не задумывались, и мутные зловонные стоки сбрасывались в ту же речку.

До недавнего времени руководители предприятия также не уделяли должного внимания существующим экологическим проблемам на предприятии. Однако новое руководство совместно с ведущими техническими специалистами ведет свою хозяйственную деятельность согласно нормам деловой этики, составной частью которой является экологическая этика, технoэтика. Как результат, фабрика веско заявила о себе на рынке кровельного упаковочного картона. Выпуск конкурентоспособной продукции, рентабельная работа предприятия позволяет его руководству заботиться об улучшении труда и отдыха рабочих, оказывать помощь местной школе, принимать активное участие в благоустройстве поселка.

Еще одним ярким примером благотворительности служит деятельность А.С. Назарова. Аваз Саидович Назаров после службы в армии поступил в Харьковский политехнический институт на специальность “турбиностроение”. На третьем курсе у Аваза сложилась критическая ситуация в семье. Он решил бросить учебу и пойти работать. Руководитель группы

А.Ф. Слитенко протянул руку помощи студенту и помогал ему длительное время.

В 1989 г., еще, будучи студентом, Аваз Назаров организовал научно-производственную организацию “Инициатор” и практически сразу часть своей прибыли направил на оказание финансовой и технической помощи институту, студентам общежития. После окончания ХПИ в 1990 году А. Назаров остался работать на кафедре турбиностроения.

В 1999 г. после объявления Таджикистаном своей независимости, в ходе гражданской войны на его родине, Аваз Назаров частично оплачивал поставки в Республику Таджикистан зерна, муки и нефтепродуктов. Позже он создал в этой республике научно-производственное объединение – НПО “Сугдиен”. В 1999 г. на средства этого НПО в Таджикистане был построен первый лицей на 640 мест. С 1994 г. по настоящее время основная деятельность А.С. Назарова связана с Таджикским алюминиевым заводом. В течение трех лет Авазу Саидовичу удалось стабилизировать работу предприятия, создать новую систему взаимоотношений в коллективе, основанную на соблюдении принципов деловой этики. Одновременно с этим, он, усовершенствуя энергетическую составляющую, реализовал ряд проектов по выращиванию и переработке хлопчатника.

Благотворительность стала неотъемлемой частью жизни Аваза Назарова. На его личные средства и средства его компаний были построены и отремонтированы школы, детские сады, медицинские учреждения. Немалые средства направлялись также на развитие культуры и спорта в Таджикистане. В 2002 г.

А.С. Назаров удостоен почетного звания “Заслуженный деятель Республики Таджикистан”.

Постоянное стремление к познанию и самосовершенствованию в итоге нашло свое отражение в материалах кандидатской диссертации, которую Назаров защитил в 2003 г.

Все это время Аваз Саидович поддерживал связь с университетом, который дал ему путевку в жизнь. В 2004 г. он направил в НТУ “ХПИ” значительные средства. Более миллиона гривен было перечислено на строительство библиотеки и около миллиона гривен вложено в развитие кафедр ЭМ факультета. Отремонтирован и оснащен один из лучших в университете компьютерных классов, в котором установлены современные компьютеры, принтеры, сканеры и плоттер. Капитально отремонтированы 6 учебных аудиторий кафедры турбостроения и теплотехники. Более 100 тыс. грн. в год А. Назарова направляет на материальную поддержку аспирантов и студентов энергомашиностроительного факультета.

Ученый совет университета присвоил Авазу Саидовичу Назарову звание “Почетный доктор НТУ “ХПИ”” за личный, весомый вклад в развитие науки и образования, большие заслуги в подготовке и реализации проектов развития НТУ “ХПИ”, значительную поддержку научной деятельности студентов, аспирантов и преподавателей.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Хотите ли Вы стать меценатом?
2. Меценаты – это, безусловно, личности. Что общего в менталитете этих людей?
3. Возродятся ли в Украине традиции меценатства и, если да, то, что может содействовать этому возрождению?

4. Как Вы считаете, должна ли сопровождаться благотворительностью деятельность успешного предприятия, фирмы, организации? Аргументируйте свой ответ.

*Ситуационное задание 3.*

### **Национальный менталитет – важный фактор выбора форм и структуры управления**

Компания General Motors издавна верила в то, что ее присутствие в Южной Африке способствует изменению политической системы и искоренению апартеида в этой стране. Однако в США действовали мощные политические силы, которые требовали ухода всех американских компаний из Южно-Африканской Республики. Конгресс США принял ряд законов, ужесточающих санкции по борьбе с режимом апартеида. Кроме того, в Нью-Йорке и Сан-Франциско были приняты местные законы, ограничивающие закупки у компаний, которые вели бизнес с правительством ЮАР.

В 1985 г. представитель General Motors, рассмотрев призывы критиков к прекращению деятельности компании в Южной Африке, заявил: “В экономическом и моральном отношениях это бессмысленно”. General Motors предприняла некоторые меры по борьбе с апартеидом, в частности, оказала сильное давление на городской совет города Порт-Элизабет, где находилось одно из ее предприятий, требуя ликвидации пляжей только для белых. Кроме того, компания предоставляла финансовую и юридическую помощь цветным работникам, подвергавшимся судебным преследованиям за нарушение дискриминационных законов.

В то же время уход из компании Южной Африки означал бы прекращение этой деятельности и, по всей вероятности, уменьшил бы благосостояние африканцев, работавших в ком-

пании. Для самой General Motors такое решение было минимально приемлемым. Как бы поступили Вы, будучи на месте руководства компании General Motors? Обоснуйте свое мнение.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что мы имеем в виду, когда говорим о среднем этическом уровне предприятия, организации, компании?

2. Почему решениям, принимаемым в одних компаниях, свойственно быть более этичными, по сравнению с решениями, принимаемыми другими компаниями?

3. Предположим, что Вас назначили директором некой компании. Какие меры Вы примите, для того чтобы обеспечить высокий уровень этичности деятельности Вашей организации?

4. Возможно ли, чтобы компании, этично работающие в одной стране, совершали действия, которые компании, работающие в другой стране, считают неэтичными?

5. Как Вы объясните отличие гипернорм от норм конкретного сообщества?

6. Почему иногда бывает сложно определить правила приоритетности, которыми следует руководствоваться при принятии решений, касающихся норм сообщества?

7. Какую из пяти этических проблем – взяточничество, принуждение, введение в заблуждение, воровство или необоснованную дискриминацию – Вы считаете самой важной? Почему?

8. Какие из действующих в Украине норм сообщества Вы бы хотели изменить? Почему?

### **Западные стандарты против восточных традиций**

Компания “Торговый дом” являлась собственником 16 магазинов аппаратного обеспечения компьютеров в г. Донецке и г. Мариуполе. Она была основана в 1991 г. и начала работу с одного небольшого магазина. В течение первых пяти лет компания действовала преимущественно в Донецке, но в 1996 г. открыла для себя большой рынок сбыта в Мариуполе. Постоянный рост продаж дал возможность компании “Торговый дом” открыть четыре больших филиала с собственными отделами управления.

Компания “Торговый дом” успешно работала до конца 1997 г., однако, в 1998 г. была вынуждена снизить свою активность в Мариуполе и даже закрыть свое дочернее предприятие. Уменьшился объем продаж и в Донецке. Причинами сложившейся ситуации явились высокие темпы инфляции и негативные изменения в сфере торговли, вследствие чего снизилась потребность у потенциальных клиентов в закупке товаров фирмы. Но самой важной причиной убытков компании стал кризис в высшем звене управления. За последние два года компания “Торговый дом” заменила трех менеджеров по продажам, а работники отдела маркетинга недостаточно эффективно выполняли свои обязанности.

Собственники компании “Торговый дом” решили продать значительную часть акций компании в ноябре 1998 г. из-за их убыточности. Компания Global Hardware Inc. (США), которая была главным поставщиком комплектующих для компьютеров, приобрела эти акции, став, таким образом, собственником компании “Торговый дом”.



Глава Восточно-Европейского отдела Global Hardware Inc., решил, что штат компании “Торговый дом” не следует менять, так как основные работники имеют достаточный опыт работы. Произошло только одно существенное изменение: назначение нового директора – Сэма Вильсона, относительно молодого, но многообещающего американца.

До этого назначения он работал в торговом департаменте в г. Сиэтле (США). Сэм никогда не покидал территории США и не знал особенностей развития бизнеса в странах бывшего СССР.

Сергей, главный менеджер по продажам, Ольга, Михаил и Игорь (члены исполнительного комитета компании), должны были напрямую подчиняться мистеру Вильсону. Вначале впечатления Сэма от работы подчиненных были позитивными. Персонал составляли молодые, образованные работники, которые имели широкий кругозор, а главное – большой опыт работы с местным рынком. Мистер Вильсон был доволен персоналом и результатами работы. Со временем Сэм подружился с Михаилом, начальником отдела маркетинга, который помогал Вильсону ознакомиться с особенностями украинского рынка.

Но со временем Вильсон начал замечать и кое-что негативное. Вначале он стал отмечать, что работники запросто позволяли себе опаздывать на работу. Он предупредил всех, но это ничего не изменило. Даже Марина, его личный секретарь, могла позволить себе опоздать, иногда даже на час. Вильсон не мог дальше терпеть эти нарушения и поставил вопрос об увольнении Марины. Сэм был убежден в правильности такого решения, но вечером Михаил подошел к Вильсону и сказал ему, что Марина – жена его брата. Конечно, Вильсон не захо-

тел создавать неприятности своему товарищу и изменил свое решение.

Однако проблема состояла в том, что об увольнении секретаря стало известно всему персоналу компании. Изменение Вильсоном своего решения оказало негативное влияние на его репутацию как уверенного и требовательного руководителя, который в состоянии обеспечить стойкий рост компании. Вильсон стал отмечать, что какой бы срок он ни назначал для выполнения той или иной работы, работники компании никогда не выполняли задания своевременно.

Время шло, компания работала достаточно хорошо, однако Вильсон ощущал, что работникам не хватает стимулов к работе. Окончательно его охватило отчаяние после следующего инцидента.

Как-то пополудни после важных переговоров с их будущим дилером в Макеевке, Вильсон и Михаил зашли в офис компании. Перед глазами Вильсона предстало следующее зрелище: все работники офиса собрались вокруг одного стола, заставленного бутылками шампанского и водки. Они что-то праздновали. Михаил начал объяснять, что это чей-то день рождения, и по обычаю такое празднование проводится во всех украинских офисах. Если Вильсон хочет и дальше работать на Украине, то ему необходимо привыкнуть к таким традициям. Но Сэм не хотел ничего слышать, он был потрясен. Это стало последней каплей: такие традиции были неприемлемы для него.

Вильсон оказался перед выбором: освободить должность директора в пользу другого кандидата или работать дальше, приспосабливаясь к неприемлемому окружению.

## Вопросы для обсуждения

1. Каковы, по Вашему мнению, поведенческие ошибки, которые совершил Вильсон, работая в незнакомой ему среде?
2. Как бы Вы вели себя, будучи на месте Вильсона?
3. Какие особенности украинского и американского менталитета Вы знаете?
4. Какие особенности украинского и американского менталитета проявились в данной ситуации?
5. По Вашему мнению, следует ли учитывать особенности национального менталитета в управлении компанией, организацией? Почему? Аргументируйте Ваш ответ.
6. Предложите способы эффективного управления компанией с учетом украинского менталитета. Обоснуйте Ваши предложения.

### *Ситуационное задание 5.*

#### **XEROX-Poland: как мы работаем в новом столетии**

Система управления знаниями изменяет всю систему управления компанией. В момент перехода в новое тысячелетие компания XEROX ощутила необходимость изменений в своей организационной среде для улучшения использования потенциала сотрудников корпорации. Ситуационное задание отображает некоторые инновационные изменения (систему управления знаниями), которые были введены в практику компании.

**Информация о компании.** Компания XEROX была организована в 1956 г. как совместное предприятие XEROX Corporation и Rank Organization (Великобритания). Компания XEROX предлагает большой ассортимент товаров и услуг: си-

стему печати, копировальную технику, принтеры, сканеры, факсы и программное обеспечение для обработки документов. Товары фирмы разработаны с целью оказания помощи пользователям в управлении информационными потоками, как на бумаге, так и в электронной форме. Клиентами фирмы являются как крупные, так и малые фирмы, университеты и общественные организации.

Фирма действует на польском рынке более 30 лет. Товары фирмы продаются посредством международных польских торговых центров. В 1989 г. был создан представительский офис, который в 1991 г. был переименован в XEROX-Poland. В 2000 г. доходы компании составили более 40 млн. дол., и во всех офисах фирмы работало более 100 человек.

В настоящее время фирма предлагает на польском рынке полный ассортимент товаров и услуг. Компания имеет разветвленную сеть дилеров и агентов по всей стране.

**Модель управления XEROX.** Стратегия управления компанией была разработана в 1994 г. Она получила название “Модель управления XEROX”. Разработка стратегии XEROX: “В новое тысячелетие – лидерство через качество”. Эта модель полностью отвечает требованиям производства и дает возможность достичь наивысших результатов качества. Она включает следующие аспекты деятельности компании XEROX: планирование, создание новых продуктов, руководство, управление, изменение, обучение, награждение.

Модель управления XEROX освещает деятельность компании при помощи шести категорий, которые определяют ее стратегические направления. Они являются ключевыми компонентами деятельности компании XEROX: руководство; человеческие ресурсы; управление деловым процессом; взаимоотно-

шения клиента и рынка; знание и информация; результаты деятельности (рис. 1).

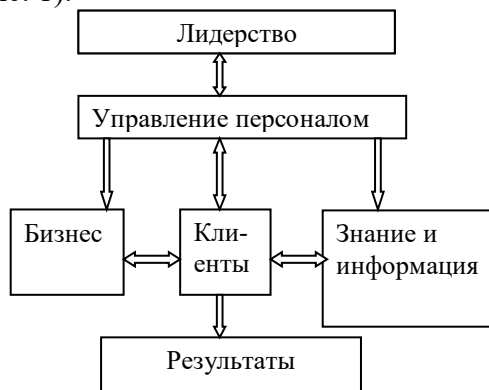


Рис. 1. – Взаимосвязь между стратегическими направлениями компании XEROX

Клиент и рынок находятся в центре внимания. Результаты работы компании напрямую связаны с этими факторами. Все остальные элементы пересекаются в специфической точке: клиент и рынок.

Знания и информация играют ключевую роль для достижения главной цели – взаимопонимания клиента и рынка.

**Знания и информация.** Какова роль знаний и информации в успешной работе компании? Успешная деятельность предприятия, компании на динамично изменяющемся рынке зависит от способности эффективно использовать знания, информацию. Новая деловая ценность достигается путем непрерывного творчества, нетрадиционного применения имеющейся информации и постоянного использования организационных и личностных знаний персонала компании. Распространение знаний означает, что специалисты, команды, организации объединяются и информируют друг друга с целью обеспечения непрерывного процесса творческой деятельности, передачи, изуче-

ния и внедрения знаний в практическую деятельность. Информация является ресурсом, который требует управления не меньше, чем другие виды ресурсов. Возможность получения точной информации является ключевым моментом для решения практически любой проблемы.

**Новый XEROX.** В 1999 г. в ответ на возрастание конкуренции и финансовые проблемы компании, XEROX провозгласил программу своей новой стратегии. Переход к ней потребовал применения значительных усилий в области использования новых категорий (мастерство, знание и этическое поведение) внутри компании. Более того, развитие инфраструктуры XEROX выявило необходимость овладения новыми методами работы, которые предусматривают передачу большего количества информации с меньшими затратами. В связи с этим возникла острая необходимость использования инновационных технологий с целью усовершенствования квалификации персонала компании.

В процессе обучения персонала компании было установлено, что традиционные лекции не являются достаточно эффективными с точки зрения приобретения навыков работы с новыми технологиями.

Именно поэтому с целью пополнения недостатка знаний и непрерывного их совершенствования, для повышения квалификации персонала компании и обучения новым методам работы, были предложены инновационные модели обучения.

**Новый императив обучения.** В 2000 г. произошло зарождение нового императива обучения (New Learning Imperative) – нового инновационного подхода к обучению работников XEROX. NLI – это новый подход, который включает в себя три метода обучения.

1. *Формальное обучение* является обязательным – работники принимают участие в анализе учебной ситуации (например, просмотр курса или программы делового телевидения, использование CD-ROM и т.д.).

2. *Неформальное обучение* – многие люди успешнее обучаются в процессе выполнения какого-либо задания; поэтому этот подход предусматривает эмпирические виды деятельности (например, отраслевое обучение, метод проб и ошибок и т.д.).

3. *Распространение знаний* – основная часть NLI, которая предполагает обучение работников как путем перенимания опыта от коллег, так и распространения своего личного опыта в тех отраслях, где они считают себя экспертами. Этот процесс осуществляется с помощью использования сетевых связей, Интернет-конференций, сеансов Интернет – “дружеских бесед” и т.д.

Новый императив обучения – это ключевой компонент работы компании XEROX, основным требованием которого является постоянное повышение квалификации персонала и приобретение новых знаний.

Среда виртуального обучения XEROX обеспечивает дополнительный материал в виде получения информации о приемах работы успешных компаний во всем мире. Важным фактором для работы с полученной информацией и ее анализа является выработка умения находить верные морально-этические решения деловых проблем. До конца 2000 г. все структурные подразделения компании XEROX были обеспечены такими программами.

**Среда обучения XEROX.** К концу 1999 г. компания достигла значительного прогресса в апробации и применении новых методик обучения, таких как виртуальное обучение.

Новые технологии распространения знаний были реализованы во внутренней среде компании, которая включает в себя обучение, как персонала компании, так и ее партнеров. В суммарном виде это можно отобразить на схеме следующим образом (рис. 2).



Рис.2. – Новые технологии обучения компании XEROX при помощи базовой сети

**Деловое телевидение.** Канал спутникового телевидения XEROX, известный как XTV, начал свою работу в 1999 г. и в настоящее время транслирует около 25 программ на протяжении года. Этот канал, который является одним из основных компонентов нового императива обучения, постоянно модернизирует свое содержание с целью привлечения новых пользователей. Фактически каждый партнер XEROX может быть подключен к деловому телевидению XEROX. Все это нацелено на то, чтобы 90% работников компании и деловых партнеров имели возможность одновременно находиться в сети в течение часа. Интерактивные сеансы телевидения включены в планы тренингов фактически для каждой целевой аудитории. Объем и значимость информации, последовательность и оптимальная скорость ее подачи являются чрезвычайно существенными для участников.



**Центры обучения.** Сейчас в XEROX динамично развивается сеть центров обучения, которая получила название @ConneXion. Здесь предлагается пакет материалов для самостоятельного изучения (в свободное время, дома) и использование их в центре вместе с существующей компьютерной технологией. С помощью центров обучения работники компании имеют возможность постоянного общения с преподавателем, который является профессионалом в области различных технологий обучения и может дать рекомендации работникам в направлении их саморазвития.

**Управление компетентностью.** Управление компетентностью фактически является основой для каждого императива обучения. В течение 2000 г. постоянно изучалась потребность в тренингах, отбирались соответствующие ресурсы обучения для каждого работника, оценивалась эффективность такой подготовки. Новые показатели компетентности (мастерства) были разработаны для ключевых сотрудников компании с описанием “желательного” уровня мастерства.

Все сотрудники могут оценить себя, руководствуясь приведенными параметрами, чтобы определить свое “текущее состояние”. Такую оценку можно осуществить с помощью сети в режиме on-line. В компании разработаны личностные планы развития каждого сотрудника, цель которых – обеспечение ключевого уровня мастерства с применением различных ресурсов обучения. Для определения прогресса в знаниях, повышения квалификации сотрудника один раз в год проводится их соответствующая оценка. Данные такого оценивания используются также для определения общих потребностей развития целевых подразделений в конкретных областях.

**Другие способы распространения знаний и информации (DocuShare).** DocuShare – это один из способов управления знаниями в компании, который обеспечивает доступ всех сотрудников к информативной базе компании – в области технологий, товаров и процедур. Такой доступ расширяет возможности и для обратной связи. DocuShare содержит информацию о товарах, результатах деятельности персонала и материалы тренингов. Отсутствие главного органа, административного центра управления базой данных является отличием этой системы от многих подобных, что и обеспечивает ее особую привлекательность для пользователей. Система не принуждает, не разрешает, а заинтересовывает в распространении знаний.

Система DocuShare оказалась удобной в использовании, именно потому, что она является:

- простой в использовании;
- гибкой к изменениям;
- интегрированной – работает со всеми программами, которые используются в ежедневной работе;
- позволяет управлять ресурсами, может обеспечить людей информацией;
- позволяет вести диалог – Вы можете отвечать потребителям информации на их пожелания;
- обеспечивает глобальный доступ к ресурсам, т.е. доступ и использование информации в любой момент во всем мире.

Технологию DocuShare впервые использовали в 1996 г. для того, чтобы предоставить возможность 500 сотрудникам в городе Рочестер проследить, каким образом в компании XEROX осуществляется процесс общения с клиентами. Теперь этот способ доступен всем подразделениям XEROX и позволяет производственным командам создавать “виртуальное про-

странство” на корпоративном сайте, где “посетители” сайта могут общаться и иметь доступ ко всем информативным файлам.

Индивидуальные пользователи устанавливают свои коды, чтобы определить тех, кто может иметь доступ к документам. Все члены группы могут посетить любой файл и предложить свои коды доступа другим сотрудникам. Этот способ предлагает использование общей с коллегами информации, однако уважает их потребность в самостоятельности. И, наконец, это помогает преодолеть препятствия во время изготовления товара, которые обычно существуют в крупных компаниях.

Можно привести один пример того, как применение технологии DocuShare помогло ускорить выполнение работы. Раньше, каждый отдел компании тщательно готовил презентации продукции для конференций, не имея информации о том, что вероятно, презентацию этого продукта уже подготовил другой отдел и не нужно еще раз тратить усилия на ее подготовку – достаточно поинтересоваться и запросить материалы у сотрудников этого отдела.

Использование DocuShare помогает сберечь часы работы, при этом становится возможным многократное использование информации. Применение DocuShare также стимулирует новое применение созданных знаний и мотивирует делиться знаниями. На раннем этапе проекта XEROX пригласил исследователей, чтобы изучить, насколько качественно ученые компании работают индивидуально, а каким образом – в группе. По результатам исследования был сделан вывод о том, что для нормальной работы ученому, прежде всего, необходим обмен знаниями, а не поддержка или бюрократическая активность. Также исследовалось, каким образом, ученые определяют, какую информацию защитить, а какую сделать доступной. Результаты

этого социального исследования учитывались при использовании технологии DocuShare. До внедрения этой технологии в деятельность компании решения по управлению знаниями принимали, в основном, представители высшего управленческого аппарата. Однако после проведения исследований, стало понятно, что принятие успешных решений возможно только при активном участии технического персонала компании.

**Эврика.** Состав компании XEROX включает 23000 специалистов во всем мире, которые оказывают услуги по ремонту своей продукции в зависимости от места их расположения. Знаниями относительно путей решения отдельных проблем располагают только опытные специалисты, которые могут решить комплексные проблемы быстрее и эффективнее, по сравнению с менее квалифицированными специалистами. При помощи невербальных знаний, которые они накопили за годы работы, специалисты могут сберечь время и уменьшить затраты, увеличить благосклонность потребителей – а именно это и является основой роста компании.

XEROX отчетливо представляет, что только таким образом знания будут доступными всем специалистам, позволяя всем достичь позитивных результатов. В 1996 г. эта проблема была решена путем внедрения системы Эврика: это внутренняя сеть Intranet, объединенная с корпоративной базой данных, которая помогает персоналу существенно сэкономить время. Сегодня более 5000 тысяч специфических подсказок и секретов по обслуживанию клиентов, полученных специалистами компании, занесены в базу данных. Эта информация стала доступной всем работникам компании посредством использования внутренних сетей Intranet. Для сотрудников, которые работают в разных странах мира и часто перемещаются, возможность

использования такого know-how обозначает, что теперь любые виды знаний постоянно обновляются в системе, и их необходимо периодически изучать.

В компании существует несколько уровней организации рабочего процесса.

**Уровень 1.** Я поддерживаю стабильные рабочие отношения с каждым конкретным сотрудником, беседую с людьми, чтобы распространять знания, и это происходит быстрее, по сравнению с тем, если бы люди получали знания только посредством работы с документами.

Я активно делюсь своими знаниями и получаю знания от других сотрудников с целью достижения эффективной операции.

Я готов к тому, чтобы принимать и развивать идеи других и человеческий опыт в целом.

Я достаточно открыт для того, чтобы учиться на чужих ошибках и признавать то, чего я не знаю.

Я контактирую с сотрудниками, которые владеют более фундаментальными знаниями и не обязательно занимают более высокое служебное положение.

**Уровень 2.** Я готов, чтобы мои знания распространялись и изучались другими через неформальные объединения и компьютерные сети.

Я убеждаю других сотрудников также следовать политике распространения своих знаний.

Я учусь как на своих успехах, так и на неудачах, используя опыт других и делюсь своим опытом, чтобы помочь другим эффективно работать.

Я ответственно использую технологии, чтобы эффективно делиться своими знаниями.

**Уровень 3.** Я активно участвую в процессе распределения знаний среди заинтересованных команд сотрудников.

Я оцениваю идеи и опыт других людей, вследствие чего можно увеличить объем знаний, и что будет полезным и для клиента, и для компании.

Я, в определенной степени, помогаю людям учиться на собственных ошибках.

Я не воспринимаю обладание знаниями в качестве преимущества, власти над другими.

**Уровень 4.** Я наделяю полномочиями других, чтобы они выступали в качестве руководителей в тех областях, где они являются экспертами.

Я выступаю как достаточно открытая личность, готовая к контактам, главная цель которой учиться, получать знания, признавать свои ошибки и, в результате, эффективно работать, и предлагаю другим действовать таким же образом.

Я способствую распространению знаний таким образом, чтобы индивидуальная внутренняя конкуренция была минимальной.

Я являюсь примером использования любой возможности распределить свои знания и опыт таким образом, чтобы научить других.

**Уровень 5.** Я готов к тому, чтобы попросить совета или идеи у людей, которые не принадлежат компании.

Я являюсь примером учебы на своих ошибках и призываю поступать других таким же образом.

Я демонстрирую стимулы и результаты, которые получены в результате перенимания чужого опыта, использования предоставленной информации, что доказывает очевидность эффективности распространения знаний.

**Польский опыт.** Способы распределения знаний начали применять в компании с 1999 г. Первым шагом было внедрение технологии DocuShare, в соответствии с которой во внутренней сети размещались все сертификаты, информация о товарах, маркетинг, информация о человеческих ресурсах. Заинтересованность была достаточно высокой, однако не максимальной для того, чтобы ограничиться только одним этим направлением.

В 2000 г. была создана команда, цель которой состояла в создании “Зоны знания” с огромными маркетинговыми возможностями: плакаты, инструкции, реклама. Эта информация предоставлялась большому числу сотрудников с объяснением, каким образом использовать “Зону обучения”. Для поддержки этой инициативы организовывались семинары, обмены опытом, дискуссии. В процессе внедрения было реализовано много локальных инициатив, целью которых было вовлечение людей в сотрудничество и придание стойкого инновационного характера происходящим изменениям.

**Полученные уроки.** Технология распространения знаний оказала значительное влияние на культуру и морально-психологический климат в компании. Инициатива по распространению знаний началась с повышения культуры персонала и акцента на профессиональной этике. Многие компании создают подобные системы, как, например, открытое пользование базами данных и использование Intranet, однако работники сопротивляются этому, считая дополнительной нагрузкой. Почему так происходит?

Проблема заключается в том, что непосредственно сама технология может быть закрытой и достаточно сложной, и именно поэтому утрачивается смысл ее использования. В таких условиях работникам требуется тратить много времени и уси-

лий, чтобы запомнить компьютерные пароли, понять схему работы, получить консультацию, и они просто перестают заниматься этой работой.

Другая проблема состоит в том, что люди не хотят тратить время, на то, чтобы делиться опытом с партнерами или же вносить имеющуюся информацию в общую базу данных.

Первое “минное поле” XEROX удалось обойти, несмотря на сложность технологий в области управления знаниями в фирме, т.к. компания внимательно относится, прежде всего, к людям, а не к технологиям. “Нас волнуют, в первую очередь, интересы сотрудников, – говорят эксперты по управлению знаниями. 80% проектирования системы включает в себя приспособление к динамике рабочей силы. Только 20% составляют технологии как механизм производства”. Практика XEROX по управлению знаниями имеет успех именно потому, что во главу угла положен приоритет человеческого фактора. Компания тщательно проанализировала, каким образом социальная динамика (привычки сотрудников, их возрастной состав, основные проблемы, которые беспокоят персонал и т.д.) влияет на формирование технологии, принятие решений, адекватных ситуации.

Кроме того, руководство компании не ищет быстрой победы, поэтому наибольшего внимания заслужили дополнительные, последовательные проекты, которые эффективнее, чем грандиозные планы одномоментной победы.

Примеры верных решений – это Эврика и DocuShare, которые начинались как скромные проекты длительного внедрения. Руководство финансировало все риски, не зная, к чему это приведет. Была создана группа людей, объединенная общим интересом в решении общей проблемы.



Французский философ Блез Паскаль утверждал, что человечество подобно отдельной личности, которая не умирает, поскольку всегда накапливает знания. Бессмертие знаний является целью организационного обучения: вложить все зафиксированные знания в головы людей. Это достигается при помощи технологии “ноу-хау”, которая помогает внедрить новое, и усовершенствовать старое.

Хотя важность распространения знаний – это неопровержимый факт, копирование и внедрение проекта по управлению знаниями имеет много предостережений. XEROX является компанией технологий и может принимать большое количество собственных решений относительно знаний. Однако это не является отправной точкой. Несмотря на технологическую природу проблемы, XEROX допускает, что инициативы по управлению знаниями могут быть такими “низкотехнологичными”, как надписи-пометки на дверях холодильника, или такими “высокотехнологичными”, как использование базы данных Intranet внутри компании в качестве решения проблем на низших уровнях.

Другие компании могут и должны соревноваться со стратегией жизни XEROX, которая базируется на распространении знаний с деловой целью и позволяет людям на рабочих местах самостоятельно оказывать влияние на деятельность компании. К тому же, этот процесс не должен оставаться статичным. Необходимо развивать способы распространения знаний, непрерывно обучаться так, чтобы стать лидерами в своем деле.

На основе изложенной информации и опыта управления знаниями в компании XEROX можно обобщить усвоенные уроки.

1. Существует вполне определенная связь между успехом и применением управления инициативными знаниями в стратегии компании.

2. Внедряемые технологии должны быть доступными для реализации инициатив распространения знания и обучения. Корпоративная культура, этика деловых отношений должна постоянно совершенствоваться.

3. Люди должны увидеть выгоды для себя от внедрения системы распространения знаний, для этого необходимо постоянно помогать персоналу в использовании информационных технологий.

4. Распространение знаний и дистанционное обучение не могут быть только одномоментной инициативой, все это требует постоянных усилий, поддержки и продолжения. В связи с этим директор компании XEROX задумался о создании транснациональной компании с филиалами в странах СНГ и в частности на Украине. Если бы Вы были директором компании XEROX, каким образом Вы бы реализовывали данную задачу? По Вашему мнению, целесообразно ли заниматься решением данной проблемы в настоящее время в Украине?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы цели использования технологии DocuShare?

2. Нужно ли управление знаниями на современных предприятиях в Украине?

3. Стоит ли тратить усилия для получения результата от использования системы управления знаниями?

4. Какова роль корпоративной культуры в компании?

5. Как Вы относитесь к идее управления знаниями в организациях?

6.Каким образом защитить компанию от потери информации, знаний?

7.Опровергните или согласитесь с высказыванием: “Как это не парадоксально звучит, но для того, чтобы защитить компанию от потери информации, знаний, их необходимо распространить среди работников! Тогда в случае замены работника, остальные могут быстро заполнить “информационный вакуум”. Благодаря таким условиям идея управления знаниями и технологические схемы, с её использованием, имеют большое значение. Но ещё полезней эта идея для тех, у кого знания – это конечный продукт. Это консалтинговые компании и в первую очередь – университеты, бизнес школы. Большие консалтинговые компании сегодня активно используют базы знаний, они инвестируют знания своих работников в системы интеграции и распространение знаний в организациях. Текучесть кадров в консалтинговых компаниях достаточно высокая, поэтому очень важно, насколько быстро новый работник присоединится к “корпоративному банку знаний” и будет в состоянии давать необходимую отдачу. Поэтому для бизнеса проблема управления знаниями – это не мода, не желание, а необходимость”. Аргументируйте, приведите примеры компаний, которые используют технологию управления знаниями.

8.Проанализируйте высказывание: “Несмотря на высокий уровень технологического развития, наличие межотраслевых сетей, мобильность связи, использование современных технологий в качестве основы для передачи, распространения знаний, чем, по сути, и является процесс преподавания, преподавание в Украине находится не на достаточно высоком уровне. Уровень применения современных баз, систем управления знаниями, даже в развитых бизнес-школах, на сегодняш-

ний день остается крайне низким. Инструментарий существует, однако его использование очень ограничено. Кажется, что учебные заведения сегодня еще недостаточно осознают важность этих вопросов. Пройдет немного времени, и новые технологии, новые системы станут привычными и доступными. И здесь очень важна роль учебных заведений: ведь именно здесь формируется и воспитывается основная часть наших способностей к инновациям, нашей гибкости и адаптивности. Например, выпускники Школы бизнеса Национального университета “Киево-Могилянская Академия”, в которых обучение проходит в соответствии с современными технологиями управления знаниями, активно пропагандируют эти технологии, применяют их в практической деятельности. Только таким образом технология управления знаниями может получить свое продолжение и распространение и обеспечить конкурентные преимущества тем, кто ее использует”.

9. Что Вы можете сказать об управлении знаниями в высших учебных заведениях Украины?

10. Как Вы думаете, в какой мере система управления знаниями, описанная в ситуационном задании, используется в Украине?

### *Ситуационное задание 6.*

#### **Коваленко против Volvo**

В 1998 г. предприниматель Сергей Коваленко первым на Украине по специальному заказу купил “самую безопасную модель” – “Volvo C 70” за 50 тыс. дол. США у компании “Viking Motors”. Эта компания являлась официальным дилером автоконцерна “Volvo” в Украине. Все необходимые правила и

формальности во время покупки автомобиля были соблюдены. В соответствии с контрактом, автомобиль был сертифицирован и должен был соответствовать всем техническим условиям и требованиям завода-производителя.

Реклама концерна “Volvo” специально подчеркивала безопасность этой модели, которую должны были обеспечивать четыре подушки безопасности. После продажи автомобиль поставили на гарантийное и сервисное обслуживание в компании “Viking Motors”.

На новой иномарке Сергей проездил немногим больше трех месяцев и 20 июня 1998 г. на крымской трассе попал в аварию. Ни одна из подушек безопасности не сработала. Машина была полностью разбита. Сергей получил черепно-мозговую травму и четыре месяца провел в нейрохирургическом отделении Симферопольской больницы. В том году Сергею исполнилось всего 34 года. В результате последствий аварии он получил вторую группу инвалидности пожизненно, потерял семью и возможность заниматься бизнесом. 3 июня 1998 г. он стал нетрудоспособным и был вынужден постоянно лечиться.

По заключению судебно-технической экспертизы, если бы подушки безопасности сработали, то такого серьезного ущерба для здоровья водителя не было бы. Экспертиза также подтвердила, что подушки не сработали в результате технической неисправности в системе приведения их в действие.

Сначала Сергей и его адвокат пытались решить проблему мирным путем, уведомив “Viking Motors” и производителя “Volvo Car International AB” об аварии и о факте несрабатывания подушек безопасности. Через два с половиной года, в январе 2001г. Сергей Коваленко констатировал, что все это время

“Volvo”, “Viking Motors” и “Форд”, новый собственник шведского концерна, делают все, чтобы избежать переговоров. Коваленко рассказал: “Нам ни одного раза не сказали, что мы не правы, или наши претензии беспочвенны. Можно сделать вывод, что эти компании проводят политику игнорирования интересов украинского потребителя, потерпевшего по вине компании в результате брака их продукции. И именно это вынудило нас обратиться в суд”. Через некоторое время компания “Volvo” письменно подтвердила свое нежелание прислать экспертов для проведения совместной экспертизы автомобиля. Единственным результатом многочисленных запросов со стороны Коваленко явилось проведение оценки ущерба поврежденных автомобиля на базе станции технического обслуживания авторизованного дилера “Viking Motors”. Согласно результатам этой оценки, “стоимость обновления автомобиля превысила его реальную стоимость”, т.е. автомобиль ремонту не подлежал.

Украинско-швейцарская компания “Гарант” выплатила Коваленко страховую сумму в размере 500 000 дол. США и предъявила претензию компании “Viking Motors” на сумму страховки.

Общий ущерб, нанесенный С. Коваленко компанией “Volvo”, он оценил в 70 млн. дол. США – именно такая сумма указана в судебном иске, который он подал 22 декабря 2000 г. в Железнодорожный районный суд г. Симферополя. Материальный ущерб – уничтожение автомобиля и потеря бизнеса – оценена в 20 млн. дол., моральный ущерб – потеря семьи, инвалидность II группы – в 50 млн. долларов. Ответчиками по делу выступают шведский автомобильный концерн “Volvo Car Interna-

tional AB” и дочернее предприятие в Украине “Автомобильная компания “Viking Motors” (<http://www.kovalenko.com.ua>).

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем конкретно проявилось противоречие в этических стандартах ответственных работников концерна “Volvo Car International AB” и дочернего предприятия автомобильной компании “Viking Motors”?
2. Чьи права были нарушены в этом случае?
3. Какие противоречия между утилитарным принципом и теорией прав человека отображает эта ситуация?

### *Ситуационное задание 7.*

#### **Корпоративная этика компании “Медина”**

“Медина” – украинская компания в форме общества с ограниченной ответственностью. Главным направлением деятельности является разработка, производство и установка газового оборудования. Большинство деловых партнеров и поставщиков компании составляют крупные западные фирмы.

Президент компании Шевчук – чрезвычайно профессиональный и эффективный организатор, всегда нацеленный на активное сотрудничество с иностранными партнерами. Ему нужен секретарь с современными профессиональными навыками, такими, как владение компьютером, проведение деловых бесед, переписка с иностранными партнерами и т.д. Шевчук проводит много времени вне офиса на деловых встречах и переговорах, поэтому вице-президент компании Погорелов часто замещает его. В связи с этим, по рекомендации одного из приятелей президента, на работу принимают Екатерину – высококвалифицированного специалиста в данной области.

Через неделю Екатерина приступает к исполнению обязанностей. Объем работ Екатерины постоянно растет, и поэтому возникает необходимость в приеме на работу еще одного специалиста на неполный рабочий день.

Необходимого работника нашли. На эту должность взяли Оксану, студентку Харьковского университета. Оксана должна работать по гибкому графику, который определяется потребностями фирмы. В случае отсутствия президента фирмы, Оксана должна подчиняться вице-президенту.

В процессе работы Оксана проявляет себя как качественный исполнитель, обладающий высоким мастерством владения компьютером. Оксана – коммуникабельный и доброжелательный человек, она мастерски проводит переговоры, ведет переписку по электронной почте с представителями иностранных партнеров. Партнеры компании очень хорошо отзываются о ней. Шевчук полностью удовлетворен работой Оксаны.

В то же время Оксану начинает беспокоить ее положение в компании, так как Екатерина часто отсутствует на работе, и поэтому большая часть работы перекладывается на Оксану. Она старается выполнять и работу Екатерины, но не получает за это дополнительной оплаты, а Екатерина получает деньги, и ей не грозит увольнение, потому что у нее хорошие отношения с высшим руководством компании. Оксана ощущает дискомфорт, работая в таких условиях, и не имеет соответствующей мотивации, материальных и эмоциональных стимулов.

Она понимает, что перед назначением на эту должность подписала контракт, в котором определены ее основные должностные обязанности, но не очень четко. Часто выполнение такого объема работ, который ей поручают, требует гораздо



больше времени, чем ей отводится на это. Оксана осознает, что, несмотря на то, что в контракте определен гибкий график работы, ей очень часто приходится работать сверх нормы.

В последнее время Шевчук стал привлекать Оксану для участия в переговорном процессе, который часто сопровождался последующими банкетами. Вначале необходимость присутствия Оксаны на банкетах для иностранных партнеров мотивировалась желанием помочь своей фирме. Однако позже это стало обычной практикой, и она очень часто возвращалась домой поздно ночью. Оксана получает удовлетворение от характера своей работы, но ощущает неудовлетворение из-за несоответствия объема заданий и размера материального вознаграждения.

С каждым днем требования начинают расти, а вследствие частого отсутствия Екатерины появляется множество заданий, которые уже и другие руководители компании пытаются переложить на плечи Оксаны. Кроме того, номинальный руководитель Оксаны Шевчук, часто отсутствует, а это делает невозможным решение ее проблем. Оксана уже не уверена в правильности своего выбора, она понимает, что такой график работы серьезно усложняет ее учебу в университете.

Однажды Оксану попросили принять участие в одном из банкетов, организованном для проведения переговоров, мотивируя просьбу отсутствием других вариантов и важностью этих партнеров для компании. Оксана не имеет возможности принять участие в этом банкете потому, что у нее в это время занятия в университете, и отказывается. Вице-президент Погорелов настойчиво требует ее присутствия и даже пытается прибегнуть к шантажу. Он говорит, что имеет полномочия от президента в любое время уволить ее за неуважительное отношение

к корпоративным интересам компании. Итак, перед ней выдвигается условие: либо продолжать работать в компании, либо продолжать обучение в университете.

Оксана соглашается принять участие в банкете и помочь в проведении переговоров. Погорелов высказывает благодарность Оксане за ее разумное отношение к ситуации и желание помочь компании любой ценой. Однако, кроме похвалы, Оксана не получает никакого материального вознаграждения.

На следующий день Оксана приходит на работу и подает заявление об увольнении.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Соблюдаются ли нормы корпоративной этики в компании “Медина”? Аргументируйте.
2. Оцените этичность поведения руководителей по отношению к Оксане.
3. Как бы Вы вели себя в такой ситуации?
4. Предложите Ваши варианты возможного выхода из создавшегося положения. Проанализируйте их с точки зрения морально-этических стандартов.

### *Ситуационное задание 8.*

### **Морально-этические проблемы деятельности инженера-управленца в Украине**

**Проблема 1.** Фирма с помощью исследований усовершенствовала один из выпускаемых товаров. Товар не стал настоящим “усовершенствованной новинкой”, но предприниматель знает, что появление подобных утверждений на упаковке и в рекламе повысит его сбыт. Как поступить?

**Проблема 2.** Предприниматель, занимающийся продажей крупных партий сигарет, до сих пор не был убежден в том, что курение вызывает рак. Совсем недавно он познакомился с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлена связь курения с раковыми заболеваниями. Как ему поступить?

**Проблема 3.** Предприниматель познакомился с женщиной, которая еще совсем недавно была управляющей по сбыту товаров в конкурирующей фирме. Можно взять ее на работу. Она с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента на предстоящий год. Как поступить?

**Проблема 4.** У предпринимателя существует сеть дилеров. У одного из них недавно начались неурядицы в семье, и показатели его продаж на важном направлении по сбыту продукции упали. В недавнем прошлом этот дилер был одним из самых высокопроизводительных продавцов фирмы. Как скоро войдет в норму его семейная жизнь, неясно, а пока что большое количество продаж не реализуется. Есть юридическая возможность ликвидировать торговые привилегии, которыми был наделен этот дилер или заменить его. Как поступить предпринимателю?

**Проблема 5.** Предприниматель узнал, что конкурирующая фирма обогатила свою продукцию новыми свойствами, которые могут оказать значительное влияние на сбыт этой продукции. На ежегодной специализированной выставке этой фирмы будет проведена закрытая конференция только для дилеров фирмы, на которой глава фирмы расскажет им об особенностях новых свойств этой продукции. Предприниматель без труда может послать на эту конференцию своего представителя, чтобы узнать о нововведении. Как ему поступить?

**Проблема 6.** Глава фирмы Иванов изо всех сил старается добиться заключения большого контракта и в ходе переговоров узнает, что Петров, ответственный представитель фирмы, с которой Иванов хочет заключить контракт, подыскивает для себя более выгодную работу. У Иванова нет желания брать Петрова к себе на работу, однако, если Иванов намекнет Петрову об этой возможности, то, по всей вероятности, Петров заключит контракт для фирмы Иванова. Как поступить Иванову?

**Проблема 7.** Предприниматель хочет провести выборочный опрос по выяснению отношения потребителей к товарам фирмы-конкурента. Он принимает решение провести интервью от имени некоего несуществующего “Института по исследованию маркетинга”. Охарактеризуйте планируемые действия предпринимателя с точки зрения профессиональной этики.

**Проблема 8.** Вновь открывшаяся в Ужгороде фирма заключила сделку с австрийским бизнесменом о поставке ему большого количества строительного леса. Перед отправкой товара эксперты австрийской фирмы провели проверку технических условий товара и отправили главе фирмы несколько снимков вагонов с лесом, которыми он остался доволен. При получении товара австрийцы, привыкшие к ведению “честной игры”, произвели оплату без проверки всех вагонов. А при разгрузке оказалось, что вместо первогоклассного строительного леса в вагонах свалены горбыли, пни и т.д., т.е. наблюдалось полное несоответствие снимкам. Австрийский бизнесмен был вынужден отправить составы с лесом за свой счет обратно. Он решил не работать больше с украинскими предпринимателями. При многочисленных связях этого бизнесмена, об этом случае, естественно, узнали многие предприниматели разных стран. Через полгода упомянутая ужгородская фирма оказалась на

границ банкротства, т.к. находить клиентов, которые были бы заинтересованы в покупке продукции фирмы, стало все труднее. Охарактеризуйте действия ужгородской фирмы и предложите возможные пути для восстановления репутации фирмы. Смоделируйте возможное развитие событий на фирме, которая совершила обманные действия.

**Проблема 9.** Вы – предприниматель, выпускаете шампунь, который препятствует образованию перхоти и эффективен уже при разовом применении. Специалист из отдела маркетинга подсказывает Вам, что сбыт Вашей продукции будет происходить быстрее, если в инструкции на этикетке указать, что шампунь рекомендуется применять дважды.

Как Вы поступите? Предположим, Вы последовали совету специалиста. Конечно же, это не нарушение закона. Однако многим потребителям Ваши действия наверняка покажутся неэтичными.

Как Вы думаете, являются ли такие действия неэтичными? Ведь информация о необходимости применять шампунь дважды не принесет никакого вреда здоровью людей. Согласны ли Вы с утверждением: “Этичность или неэтичность поступка оценивается в зависимости от личной системы ценностей человека, который проводит эту оценку”.

**Проблема 10.** Корпорация “Менвилл” десятилетиями блокировала данные, свидетельствовавшие о том, что вдыхание асбестовой пыли убивает рабочих фирмы. Суд штата Нью-Джерси (США), в конечном счете установил, “что корпорация “Менвилл” сознательно приняла решение о неприятии защитных или восстановительных для здоровья мер, что свидетельствует о полном пренебрежении правами других людей”. Суд потребовал, чтобы компания перевела 80 % своих акций в со-

ответствующий фонд для выплаты из него людям, предъявившим иск.

*Аргументировано согласитесь или опровергните:* “Случай фирмы “Менвилл” выявляет четкую линию, разграничивающую приемлемое и неприемлемое поведение руководства. Руководители должны выдерживать равновесие – соблюдать интересы компании, но не преступать границ того, что при взгляде извне представляется недопустимым. Этические проблемы в бизнесе имеют отношение к конфликту или, по меньшей мере, к вероятности такого конфликта между экономическими показателями организации, измеряемыми доходами, издержками и прибылью, и показателями ее социальной ответственности, выраженными через обязательства по отношению к другим людям как внутри организации, так и в обществе”.

**Проблема 11.** Вы – инженер-технолог на небольшом предприятии. Ваш вышестоящий руководитель дает срочное задание Вашему подчиненному, не поставив при этом Вас в известность. Ваш подчиненный уже занят выполнением другого ответственного задания, которое он получил непосредственно от Вас. Неотложность и важность обеих задач Вам понятна.

Ваш вышестоящий руководитель отдает распоряжения Вашим подчиненным уже не в первый раз, не ставя Вас при этом в известность, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Как Вы поступите?

1. Выскажете подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и принудите его выполнить неотложное задание, данное Вами.

2. В интересах дела подключите к выполнению порученного задания другого Вашего сотрудника.

3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу того, что случилось, и попросите издать приказ о порядке распорядительных указаний на предприятии.

4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой отдавать указания Вашим подчиненным, ставя Вас в известность об этом, и попросите перенести срок исполнения его задачи.

5. Ваш вариант решения. Аргументируйте.

**Проблема 12.** Вы работаете начальником цеха. Один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогое оборудование, работая на второй смене. Другой рабочий Сергей, стараясь отремонтировать испорченное оборудование, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай, наблюдая, как Петр и Сергей распивали алкогольные напитки, указал им на недопустимость такого поведения. Однако они не прислушались к замечанию Николая, ссылаясь на то, что у Петра был день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 8 тыс. грн. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуации?

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору предприятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.

2. Потребуете объяснительной записки от мастера Николая, и будете требовать его наказания, так как он отвечает за дисциплину и технику безопасности в цехе.

3.Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) и проведете профилактическую беседу, так как это уже не первый случай в Вашем цехе.

4.Потребуется объяснительные записки от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юристом подготовите докладную записку в службу персонала завода.

5.Иное решение. Аргументируйте.

**Проблема 13.** Ваша подчиненная Светлана постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последний ее недосмотр привел к невыполнению квартального плана отдела. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но эта должность не была предложена ей вследствие ее конфликтности. Работой в организации она дорожит, так как зарплата – единственный источник ее доходов, и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие отделы Светлану по специальности невозможно. Как Вы поступите в данной ситуации?

1.Примените меры дисциплинарного воздействия с целью ее последующего увольнения.

2.В интересах дела попытаетесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и только после этого разработаете условия по устранению конфликтной ситуации.

3.Напишете докладную записку о лишении квартальной премии Светланы и снижении ее должностного оклада.

4.Обратитесь к коллективу с просьбой принять меры общественного морального влияния на эту сотрудницу.



5. Иное решение. Аргументируйте.

**Проблема 14.** Вы – директор предприятия. Елена – единственный специалист по компьютерным технологиям на предприятии. Она – старательный и добросовестный работник, хотя в последнее время стала допускать ошибки, объясняя это болезнью маленькой дочки. В очередной раз, когда Елены поручено выполнение срочного задания, она обращается к Вам с просьбой отпустить ее с работы. Как Вы поступите?

1. Поставите Елену перед выбором: или работа, или увольнение.

2. Поручите выполнение этого задания другому сотруднику, не специалисту по данному вопросу.

3. Соберете своих подчиненных и, обрисовав им ситуацию, предложите найти такой выход, чтобы не пострадало дело.

4. Иное решение. Аргументируйте.

*Ситуационное задание 9.*

### **Морально-этические проблемы оценки и самооценки персонала компании**

Сергей Соколов больше семи лет работает в фирме, занимая одну и ту же должность, однако его фирма постоянно предпочитает нанимать людей со стороны, а не повышать по служебной лестнице собственных сотрудников. Сергей – достаточно амбициозная личность, его не устраивает такая ситуация в компании, и поэтому он решает заняться поисками другой работы.

Первое, чем ему пришлось заняться, было обновление своего резюме, в которое он последние два года даже не заглядывал. Ему нужно было добавить сведения о своей текущей

работе, курсах повышения квалификации и общественной работе. Он также считал, что формат и фразы, в которых была изложена информация, нуждаются в доработке. Поэтому Сергей обратился за помощью к своей подруге Лизе, которая была специалистом по составлению резюме.

Прочитав резюме Сергея, Лиза сочла его приемлемым, но нуждающимся в доработке. Во-первых, она предложила ему изменить стиль изложения, сделать его динамичнее. Она также посоветовала чаще использовать глаголы в совершенной форме, например, “сделал, освоил, разработал и т.д.”. После таких стандартных изменений Лиза и Сергей стали обсуждать, как описать его текущую работу.

Сергей рассказал о своих обязанностях Лизе, и она изложила их языком, подходящим для резюме. Когда Сергей прочел его, то увидел свою собственную работу в новом свете. Хотя он помогал менеджеру отдела почти во всем, но почувствовал неловкость от слов “помощник менеджера отдела”. В его компании не существовало такой должности, и он не считал возможным так назвать свою работу. Он также не был уверен в правильности некоторых слов, использованных для описания его деятельности.

Сергей поделился с Лизой своими опасениями, однако она сказала: “Не беспокойся об этом. Никто и не ожидает, что в своем резюме ты будешь абсолютно правдив. Старайся произвести впечатление на людей. Я всегда считаю, что половина прочитанного мною, является преувеличением. Сергей, скромностью ты ничего не добьешься”.

Сергей стал размышлять об этом и о своем будущем. Он действительно искал лучшую работу. Может быть, Лиза была права. В конце концов, она была специалистом. Сергей чувствовал себя в замешательстве. Чтобы Вы сделали на его месте?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Охарактеризуйте действия руководителей компании по отношению к Сергею. Аргументируйте.
2. Этично ли искать новую работу, не поставив в известность об этом своего руководителя?
3. На каком этапе Сергей обязан сообщить о своем предстоящем уходе руководителю фирмы?
4. Должен ли Сергей искать себе замену?
5. Как Вы считаете, оправданно ли морально приукрашивание некоторых личных достижений при составлении резюме? Обоснуйте.

### *Ситуационное задание 10.*

### **Партнерство или антагонизм**

В настоящее время в Украине разработчиками и производителями авиационной техники являются АНТК им. Антонова, Киевский завод “Авиант” и Харьковское государственное авиационное производственное предприятие (ХГАПП). Эти предприятия могли бы занять свою нишу на рынке региональных и транспортных самолетов, работая в качестве партнеров, однако они фактически не взаимодействуют. Более того, их интересы часто противоречат друг другу. Так, например, АНТК им. Антонова занимается продлением срока эксплуатации уже

действующих самолетов, что, естественно, не помогает Харьковскому предприятию продавать новые самолеты. Последнее, в свою очередь, тоже не стремится сотрудничать с “антоновками” в деле разработки новых моделей.

Как результат, за 1999-2004 годы авиационная промышленность Украины поставила потребителям лишь немногим больше 20 самолетов и три “самолетокомплекта” для окончательной сборки “персидского” NrAn-140. Подобные “успехи”, принимая во внимание то, что на трех ведущих предприятиях отрасли работает более 19 тыс. человек, никак нельзя назвать даже минимально приемлемым результатом.

Очевидно, что действующая модель управления и принятия решений в украинской авиационной промышленности не является эффективной ни для авиации, ни для страны, ни для конкретной компании. По мнению многих исследователей, единственным действенным средством, которое могло бы спасти украинскую авиапромышленность, является создание концерна на базе авиационных предприятий АНТК им. Антонова, Киевского завода “Авиант” и ХГАПП. Создание концерна позволит не только образовать конкурентоспособную мощную структуру, но и связать интересы разработчика высокотехнологичной продукции с маркетинговой политикой ее производителя. Стоит отметить, что идея создания концерна не нова. Она рассматривалась в парламенте в 2002 году, а с 2003 года руководству и коллективу ХГАПП обещали оказать государственную поддержку со стороны всех без исключения органов власти. В 2004 году после заявлений экс-министра промышленной политики А. Неустроева о необходимости создания концерна было принято решение об аудите тех предприятий, которые планируется объединить.

Генеральный конструктор АНТК им. Антонова П. Балабуев в мае 2005 года объявил об уходе со своего поста (возможно в знак протеста против создания авиаконцерна).

Гендиректор ХГАПП П. Наumenко изъявил желание возглавить концерн. Но, как заявил первый вице-премьер-министр А. Кинах, авиазавод задолжал партнерам и банкам в четыре раза больше, чем смог выпустить продукции. С начала октября 2004 года АНТК им. Антонова подал семь исков к ХГАПП на общую сумму более 164 млн. грн. Таким образом, можно предположить, что Наumenко может использовать свое назначение на должность генерального директора авиаконцерна для списания долгов возглавляемого им сейчас предприятия. В интервью журналистам он намекнул, что “антоновцам” лучше отказаться от своих притязаний.

В настоящее время ситуация такова, что для создания концерна необходимо лишь решение Кабинета министров Украины, поскольку все три предприятия находятся в госсобственности. Но при этом следует учитывать, что только эффективное управление, государственная поддержка и системный подход к разрешению проблем смогут вывести авиационную отрасль в Украине на качественно новый уровень. Проанализируйте ситуацию и предложите Ваши решения по выходу из создавшегося положения.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Достаточно ли одного решения Кабмина для создания концерна, учитывая сложившуюся конфликтную ситуацию между ХГАПП и “антоновцами”?

2. Можно ли морально оправдать уход со своего поста генерального конструктора АНТК им. Антонова П. Балуюева, в то время, когда предприятие находится в трудном положении?

3. Выиграет ли украинское авиастроение, если концерн возглавит П. Науменко?

4. Почему, по Вашему мнению, эффективный менеджмент играет решающую роль в вопросе выведения на качественно новый уровень деятельности планируемого концерна?

*Ситуационное задание 11.*

### **Украинские металлургические комбинаты – морально-этический аспект**

Сегодня Украина – одна из богатейших стран мира по запасам руды – не может обеспечить ею свои металлургические предприятия. И это при общей добыче и производстве готового к переработке железорудного сырья в количестве 67 млн. тонн, тогда как потребности украинских металлургов в полтора раза меньше.

Такая ситуация сложилась в связи с тем, что нашим горнорудным предприятиям, ввиду состояния мирового рынка, сейчас выгоднее экспортировать свою продукцию. Некоторые горнорудные предприятия отправляют за рубеж почти всю свою продукцию. В 2004 г. из Украины было вывезено 20 млн. тонн железорудного сырья. А многие отечественные горнометаллургические комбинаты, имея огромные запасы, используют свой потенциал всего лишь на уровне собственных потребностей.

Присоединение горнодобывающих предприятий к металлургическим заводам, произошедшее в течение последних лет оказало положительное влияние на отрасль в целом.

Например, Новокриворожский горно-обогатительный комбинат (ГОК) до присоединения к комбинату “Криворожсталь” не имел такого эффективного технологического развития, как сейчас, и даже некоторое время находился в режиме закрытия. Сегодня эти предприятия могут в два раза увеличить свои мощности. Но они проводят и развивают горные работы лишь адекватно своим потребностям в железнорудном сырье. Как в анекдоте: “есть немножко, но только для себя”.

Вследствие этого отдельные металлургические предприятия, в частности, ОАО “ММК им. Ильича” и ОАО “Запорожсталь” вынуждены импортировать сырье и начинать разработку новых месторождений, что потребует немало времени и колоссальных финансовых затрат. Ведь металлурги хотят быть уверены в долгосрочном обеспечении сырьем.

Руда в настоящее время в дефиците на мировом рынке. Как утверждают специалисты, цены на железнорудное сырье будут расти, и через пять лет его катастрофически не будет хватать. Вслед за мировым повышением цен предполагается повышение цен и в Украине.

Как же решить эту проблему Украине, которая является одной из богатейших стран мира по запасам руды? Как обеспечить ею свои металлургические предприятия?

Решение проблемы увеличения добычи руды в 80-е годы виделось в строительстве горно-обогатительного комбината окисленных руд (ГОКОР) в Кировоградской области. Тогда свою долю в развитие внесли зарубежные инвесторы: Румыния, Германия, Чехословакия.

Проект предполагал использование передовых на то время технологий и техники, в частности, электрических сепарато-

ров с сильнейшим магнитным полем, которые позволили бы извлекать железо из слабромагнитных руд. Считалось, что одновременно будет решен вопрос накопленных отвалов и, следовательно, сокращения занятых площадей. Идея, по своей сути феноменальная, и ее воплощение позволило бы решить ряд острых проблем региона.

Однако, к сожалению, с распадом СССР эти работы были прекращены. Прекратилось финансирование комбината, когда работы были выполнены на 95%. Страны, принимавшие участие в долевым строительстве, отказались от дальнейших совместных действий.

Сегодня это огромное по проектной мощности предприятие простаивает. Ежегодно из государственного бюджета на его содержание выделяют денежные дотации. А продукции нет. Итак, отечественные горняки, в распоряжении которых имеются самые богатые в мире запасы железной руды, обладают всеми возможностями, в том числе огромным потенциалом инженерно-технического персонала, чтобы в полном объеме обеспечить потребности металлургов. И как это ни парадоксально, при этом украинские металлурги вынуждены покупать руду в других странах для того, чтобы хоть таким образом решить вопросы обеспечения отечественной металлургии сырьем.

Руководство горно-обогатительного комбината окисленных руд (ГОКОР) вместе с инженерно-техническим персоналом ищет пути выхода из создавшейся ситуации. Предложите Ваши варианты решений. Аргументируйте с позиций профессиональной этики.

### **Вопросы для обсуждения**



1. Можно ли морально (а возможно и с экономической стороны) оправдать вывоз из Украины руды в то время, когда собственные металлургические предприятия простаивают?

2. Можно ли морально оправдать действия руководства горнодобывающего комплекса, который имеет достаточное количество производительных мощностей для увеличения добычи руды, так необходимой металлургам страны, но добывает ее только для своих нужд?

3. Рационально ли ввозить руду из других стран для того, чтобы обеспечить работу собственных металлургических предприятий?

4. Какой Вы видите выход из создавшейся парадоксальной ситуации с рудой?

5. Следует ли организовывать строительство и эксплуатацию горнорудного предприятия с учетом того, что в Криворожском бассейне залежи руды огромны (5 млрд. тонн), и их хватит нескольким следующим поколениям? Будет ли это способствовать развитию металлургической промышленности, улучшению экономики страны и повышению ее конкурентоспособности?

6. Как Вы считаете, просматривается ли патриотизм к Украине в ментальности руководителей предприятий, которые, зная о большой нужде отечественных предприятий в руде, вывозят ее за рубеж или, имея на то возможности, не увеличивают добычу?

7. С чем, по Вашему мнению, связано не желание оказать помощь своим коллегам, соотечественникам и, наконец, Украине: с соответствующим укладом общества или с отсут-

ствием в менталитете руководителей выше упомянутых предприятий таких черт, как добропорядочность, равнодушие, сопереживание, благотворительность?

## *Ситуационное задание 12.*

### **Проблемы деловой этики в предпринимательской деятельности**

**Введение.** Ситуационное задание описывает проблему, которая возникла перед руководством небольшого частного предприятия. Длительное время это предприятие являлось монополистом в своем сегменте рынка. Однако в связи с тем, что в последнее время стали появляться предприятия-конкуренты, появилась необходимость принятия дополнительных мер для того, чтобы не потерять уже имеющиеся позиции на рынке.

Частное предприятие “Удивительный мир”, директором которого был Олег Богданович Мандзюк, начало свою работу в декабре 1998 г. В него были вложены все его сбережения, в работу – хорошо продуманные идеи и мечты, на него возлагались большие надежды. Название предприятия целиком соответствовало тому ощущению праздника, которое должен был создать основной вид деятельности предприятия – услуги по оформлению праздничных событий при помощи воздушных шаров разных размеров и конфигураций. Позже к этому добавились сопутствующие виды деятельности: изготовление из шаров панно, табло и объемных фигур, печать на воздушных шариках логотипов фирм-заказчиков и других рисунков.

Фирма занимала достойное место на отечественном рынке и фактически была монополистом в Западном регионе Украины. Фирма занималась оформлением различных мероприятий: встречи Папы Римского с молодежью во время его приезда во Львов весной 2001 г., ежегодного празднования Дня железнодорожника на Львовщине (1999-2002 гг.), марша детей

с нарушением опорно-двигательной системы (2000-2001 гг.), годовщины основания элитного гранд-клуба “София” (2002 г.), выставок “Компьютер и бизнес”, “Экспомед” и многих других.

Среди событий, обеспечивших фирме известность на межгосударственном уровне, – оформление открытия президентами Украины, Чехии и Венгрии вокзала в городе Чоп осенью 2001 г. Из нескольких сот воздушных шаров были изготовлены три панно, которые отображали флаги государств. Панно были прикреплены снизу таким образом, что держались вертикально. Когда церемония открытия вокзала близилась к завершению, крепления были одновременно перерезаны, и три государственных “флага” вертикально поднялись в небо.

Первоначальным рынком сбыта предприятия был исключительно город Львов, позже оно распространило свою работу и на отдельные города Львовской области. В 2001 г. “Удивительный мир” начал реализовывать свои услуги в Луцке, Ровно, Хмельнице. Динамика объемов сбыта услуг предприятия всегда была позитивной.

Однако в последнее время в работе фирмы стали происходить негативные изменения: часть рынка предприятия “Удивительный мир” за 2002 год, в сравнении с 1999-м, уменьшилась практически в два раза, а увеличение объема реализации стало незначительным. Мандзюк поручил Михаилу Сергеевичу Налигачу, который работал бухгалтером фирмы, проанализировать сложившуюся ситуацию.

Налигач имел базовое инженерное образование, однако, еще в начале своей карьеры понял, что на данный момент специальность инженера является аутсайдерской, поэтому решил заняться бухгалтерией; параллельно работая крупье в первом

львовском казино. Последнее время уровень эрудиции Михаила вырос вследствие увлечения основами деловой этики и экономико-математическим моделированием, он не утратил интереса к нововведениям. Все это он хотел применить на практике.

Михаил Налигач понимал, что в результате многообразия и высокой динамики внешней среды, в управленческих процессах отечественных предприятий произошли значительные изменения. Поэтому для разработки программы последующих действий “Удивительного мира” следовало провести анализ внутренних возможностей и имеющихся ресурсов фирмы. На первый план в настоящее время стало выходить соблюдение норм деловой этики, состоящее в том, что “деятельность, связанная с поддержанием этических взаимоотношений между организацией и внешним окружением дает ей возможность достичь своих целей, отвечает ее внутренней политике и обеспечивает адаптацию к внешним постоянно изменяющимся условиям”.

Михаил решил, что для этого нужно разработать адаптивную стратегию, т.е. сформировать миссию и цели фирмы, провести диагностику работы персонала, окружающей среды, и с учетом полученных результатов спрогнозировать и проанализировать перспективы развития.

Для проведения диагностики Михаил использовал деление окружающей среды на три составляющие: внутренняя среда (в пределах организации), мезоокружение (близкое) и макроокружение (отдаленное).

Первые конкуренты в рыночном сегменте “Удивительного мира” появились в 2000 году. С тех пор их становилось все больше, увеличивались и их объемы сбыта.

Одним из главных средств борьбы с конкурентами предприятия “Удивительный мир” было распространение своих услуг на города, городки и села Львовской области, а потом – и на Западный регион в целом, и самое главное качественное выполнение заказов. В то же время конкуренты до сих пор действовали исключительно в г. Львове, и их продукция не отличалась высоким качеством. Несомненными конкурентными преимуществами “Удивительного мира” в выбранном сегменте украинского рынка был опыт работы (практические наработки) и более качественное и частично более дешевое сырье. Так, конкуренты получали материал для изготовления обычных воздушных шаров, как правило, из Польши, а “Удивительный мир” – из Бельгии. Для изготовления фольгированных воздушных шаров конкуренты также использовали, в основном, польские материалы, а “Удивительный мир” – американские (фирмы “Anargam”). Кроме этого, “Удивительный мир” закупал импортные материалы по ценам на 10-15% ниже, по сравнению с закупочными ценами аналогичных фирм Западного региона.

Предприятие “Удивительный мир” тщательно отслеживало новые тенденции, связанные с изготовлением шаров и их использованием в декоративных композициях. В частности, с помощью каталогов от фирмы “Anargam” предприятие трижды в год обновляло свой ассортимент.

Вместе с тем Налигач установил, что предприятие “Удивительный мир” отстает от основного конкурента по таким показателям:

- более длительный срок выполнения заказов (5 дней по сравнению с 2 днями у конкурентов), причиной чего является создание предварительных компьютерных макетов крупных за-

казов, выполнение сложных конструкций и использование объемных фигур, которых не имеют в своем ассортименте конкуренты;

- более длительная, по сравнению с конкурентами, средняя продолжительность оформления договоров об оказании услуг вследствие их сложности;

- незначительная дополнительная рекламная поддержка заказов или ее отсутствие.

Самым главным конкурентом “Удивительного мира” было акционерное общество “Перлина”. Основной вид деятельности “Перлины” – услуги по украшению воздушными шарами праздничных торжеств (70%), вспомогательный – торговля канцтоварами (30%). Этот конкурент работал в одном из самых важных сегментов рынка предприятия “Удивительный мир” – во Львове, и пока еще не расширял свою деятельность на другие “жизненно-важные” для “Удивительного мира” сегменты Западного региона. За последний год своей деятельности “Перлина” уже успела перехватить несколько больших заказов и, выполнив их, создала себе положительный имидж (одним из таких заказов было оформление модного львовского клуба-дискотеки “Милениум”).

Конкуренты “Удивительного мира” в Западном регионе еще не освоили технологии печати на воздушных шарах (например, логотипов фирм). Кроме того, ни один из конкурентов не использовал компьютерного маркетинга. Все это значительно повышало рейтинг предприятия “Удивительный мир” в глазах заказчиков.

Специфической характеристикой деятельности “Удивительный мир” было и то, что в отношениях с заказчиками фир-

ма неуклонно соблюдала нормы профессиональной этики: заказы выполнялись качественно и в строго обозначенные сроки. Таким поведением не отличались фирмы-конкуренты. Большинство конкурентов концентрировали свое внимание на малобюджетных оформлениях банкетов, свадеб, презентаций, и дизайнерские разработки этих заказов были стандартно традиционными, а в последнее время на качество их работы стали поступать рекламации.

“Удивительный мир” мог с полным основанием гордиться своими этически выверенными принципами работы, однако падение объемов продаж за последние годы свидетельствовало о некоторых недочетах в деятельности компании. Михаил решил перепроверить факты и найти резервы, проанализировав соответствующие функциональные сферы деятельности предприятия.

Решение проблемы лежало на поверхности.

Данные Михаилом расчеты и размышления, систематизированные в виде таблиц, четко очерчивали круг основных проблем, преимущества, сильные стороны и возможности “Удивительного мира”. Более того, Михаилу удалось убедить шефа в необходимости применения стратегического менеджмента и стандартов профессиональной этики, разработать и обнародовать кодекс этического поведения компании, создать специальный комитет по наблюдению за соблюдением норм профессиональной этики работниками компании. Все это составляло основную линию предполагаемой адаптивной стратегии компании.

Олег Богданович увидел глубину и масштабность проведенной Михаилом диагностики, и решил дополнить ее посред-



ством неформального подхода, творческого анализа. В результате было принято решение – остановиться на учете предложенных ключевых моментов, а также проводить регулярные тренинги по обучению персонала компании профессиональной этике.

В соответствии с обнаруженными проблемами и возможностями были сформированы цели и способы реализации определенных стратегических и тактических действий. Все это было сделано с учетом степеней риска, ценностных ориентаций организации, деловых этических отношений внутри организации и за ее пределами и т.д.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Как Вы считаете, правильное ли решение приняли руководители компании?
2. Выскажите Ваши предположения относительно эффективности дальнейшей деятельности компании.
3. Если бы Вы были на месте Олега Мандзюка, какое бы Вы приняли решение для повышения эффективности работы компании?

### *Ситуационное задание 13.*

#### **О компьютерной этике**

С глобализацией информационного пространства появились проблемы, связанные со следующими факторами:

- преднамеренным взломом программного обеспечения для нанесения ущерба и извлечения дохода (только воровство и использование украденных кредитных карт с помощью компьютера наносит их законным владельцам ущерб не менее одного миллиарда долларов ежегодно);

- увлечением компьютерными играми, в том числе азартными, которое широко охватило современную молодежь – это увлечение вызывает страсть человека к игре и вследствие этого необычное заболевание, симптомы которого похожи на тяжелые формы наркомании;

- этическими проблемами, связанными с защитой прав интеллектуальной собственности. Это – сетевое пиратство и хакерство; запуск по сетям вирусов, разрушающих компьютерные программы и уничтожающих информацию; сбор различной информации без ведома лиц и компаний, о которых эта информация собирается;

- проблемой “информационного мусора”, или спама. Главный вред от несанкционированных рассылок заключается в занятии каналов передачи данных спамом и увеличении времени, которое пользователям приходится тратить на работу с корреспонденцией. Например, экономические потери российских пользователей от спама за 2002 год были оценены экспертами в размере от 47 до 200 миллионов долларов. Отмечено, что этот ущерб имеет тенденцию стремительно нарастать.

Активизация и глобализация информационных взаимодействий в современном обществе предъявляют все более высокие требования к обеспечению информационной безопасности личности, общественных групп и всего общества. Однако введение только правовых норм, регламентирующих деятельность человека в глобальном информационном пространстве, не позволяет обеспечить требуемый уровень информационной безопасности личности, общественных групп и всего общества. Необходимо вырабатывать и соблюдать соответствующие нормы поведения в информационном пространстве, предписываемые общественным или профессиональным статусом человека.

Отдельные государства уже начали действовать в этом направлении. Так, Министерство здравоохранения Таиланда сочло необходимым предупредить родителей, чтобы они со всей серьезностью подходили к выбору видеоигр и учитывали при этом возраст и эмоциональное состояние своих детей. Правительства России и Греции приняли к рассмотрению законы о запрете на все виды компьютерных игр в общественных местах. В ряде европейских стран к инициаторам несанкционированной рассылки информации (спама) по телекоммуникационным каналам становится возможным применение достаточно жестких административных и правовых мер. В Великобритании с 2003 года вступил в действие закон, согласно которому автор непрошенных электронных писем может быть оштрафован на значительную сумму. Итальянские власти, кроме штрафа, размер которого достигает 90 000 евро, допускают также и уголовные санкции – заключение в тюрьму на срок от полугода до трех лет.

Многие правила компьютерной этики легли в основу национальных законов Украины, России, Белоруссии и других стран СНГ. В Законе Украины “О защите информации в автоматизированных системах” и “Положении о технической защите информации в Украине” разработаны три статьи: “Незаконное вмешательство в работу электронно-вычислительных машин (компьютеров), систем и компьютерных сетей”; “Хищение, присвоение, требование компьютерной информации или завладение ею путем мошенничества либо злоупотребления служебным положением”; “Нарушение правил эксплуатации автоматизированных электронно-вычислительных систем”, по которым предусмотрена уголовная ответственность.

В настоящее время многими учеными отмечается необходимость формирования новой морально-этической парадигмы информационно-технической действительности, развития нравственных качеств специалистов в процессе их деятельности. Необходимость создания компьютерной этики вызвана еще и тем, что создаваемые информационными технологиями ситуации часто делают морально значимыми явления, которые раньше были вне поля моральных кодексов и определялись естественными закономерностями. Сегодня возможности компьютера разрешить определенные конфликтные ситуации, предугадать стихийные природные явления и т.п., попали в орбиту моральных оценок. Все, что связано с деятельностью компьютеров, должно находиться под строгим контролем человеческой этики. Это и явилось основанием для выделения сравнительно нового вида этики – *компьютерной этики*, в которой внеэкономические цели часто вытесняют экономические.

В институте компьютерной этики США, по аналогии с библейскими заповедями были сформулированы 10 заповедей современного технического специалиста, что особенно важно для специалиста в области компьютерных технологий.

*Заповедь 1.* Не используй компьютер во вред другим людям. Заповедь называет аморальным программный вред (создание вредоносных программ, уничтожение чужой информации иным способом и т.п.).

*Заповедь 2.* Не вмешивайся в работу других пользователей на компьютере. Неэтично запускать программы для слежения за работой других пользователей.

*Заповедь 3.* Не проникай без разрешения в компьютерные файлы других пользователей. Подобное поведение равно-

сильно чтению чужих ежедневников и корреспонденции. Кроме файлов, заповедь относится и чтению чужой электронной почты.

*Заповедь 4.* Не укради посредством компьютера. Эта заповедь, к счастью, уже нашла свое применение на практике, благодаря введению определенных законов в Уголовный Кодекс многих стран.

*Заповедь 5.* Не создавай посредством компьютера ложных свидетельств. Интернет переполнен различной информацией, но надежность этой информации никто проверить не может. Поэтому, внедряя в сеть Интернет, недостоверные факты или клеветнические сведения, Вы направляете человека по ложному следу.

*Заповедь 6.* Не копируй и не пользуйся программным обеспечением, за которое не уплатил.

*Заповедь 7.* Не используй ресурсы чужого компьютера без разрешения или надлежащей компенсации. Не вскрывай защищенные паролем базы данных и компьютеры, используя их ресурсы.

*Заповедь 8.* Не присваивай продукты чужой интеллектуальной деятельности.

*Заповедь 9.* Думай о социальных последствиях написанной тобой программы или разработанной системы.

*Заповедь 10.* Всегда используй компьютер сознательно и уважительно по отношению к ближним.

В высших учебных заведениях Украины технического профиля при обучении инженеров основное внимание уделяется математической подготовке, взаимодействию с компьютером как средством решения тех или иных задач. При этом игнорируется то обстоятельство, что лишенный нравственных

ориентиров специалист, начинает и себя воспринимать как умную машину, переносит техническое общение с компьютером на отношения между людьми, что ведет к негативным последствиям – антигуманной деформации всей культуры информационного общества. Не случайно Р. Уиден в своем выступлении перед конгрессменами США заявил, что “некоторые из вполне достойных молодых людей оказываются неспособными оценить этические и моральные последствия своих действий. Например, очень многие, если не все молодые хакеры в США даже помыслить не могут о том, чтобы на улице силой отнять деньги у старой женщины. Но, с другой стороны, весьма реально, что простым нажатием нескольких клавиш компьютера они легко лишат ее всех сбережений”.

Компьютерная этика играет определяющую роль в формировании информационно безопасной работы специалиста, который в силу своего воспитания и соблюдения профессиональных этических норм, не будет наносить ущерб другим людям, обществу и государству даже в том случае, если для этого представится возможность, а нанесение ущерба останется безнаказанным. Поэтому решение будущими специалистами профессиональных и личных задач посредством компьютера должно осуществляться в соответствии с общепринятыми нормами и правилами поведения при согласовании с определенными ценностными ориентациями личности.

Однако некоторые преподаватели компьютерной техники в разных странах, в том числе и в Украине, с целью достижения доскональных знаний предмета у студентов, применяют метод обучения, связанный с показательным взломом техники для выявления ее слабых мест.

Необходимость разработки различных механизмов (административных, правовых и этических) для обеспечения информационной безопасности была связана с тем, что стало популярным взламывать банковские сети и устраивать мошенничества с кредитками. Такую “деятельность” осуществляют хакеры. Хакерами называют самозванцев, посягающих на компьютерную безопасность в целях терроризма, вандализма и жульничества, взламывающих веб-сайты медиа-империй, правительств и спецслужб, пробирающихся в секретные базы данных корпораций, инфицирующих вирусами и “червями” тысячи домашних компьютеров.

Имя Митника – и поныне является одним из синонимов слова “хакер”. Поначалу Митник взламывал телефонные сети, затем добрался до компьютерных: проник в базы данных Пентагона, поводел за нос корпорацию Nokia и “надругался” над корпорацией Tsutomu Shimomura – именно после этого взлома долгая электронная погоня привела к нему полицию. В феврале 1995 г. Кевин Митник стал первым в истории человечества осужденным хакером. Отчасти, благодаря ему, и существуют сегодняшние законы о кибертерроризме.

За свои многочисленные хакерские деяния Митник отбыл пять с половиной лет тюремного заключения. Выйдя на свободу, Митник написал книгу “Искусство обмана: как управлять человеческим элементом безопасности”. В ней Митник ввел термин “социальный инжиниринг”, имея в виду практику эффективного подстрекательства людей к тому, чтобы они по доброй воле, почти без нажима, выдавали о себе деликатную информацию. Автор вновь доказал миру, что слабым звеном любой системы информационной безопасности является не техника, а человек.

После выхода из тюрьмы Митник пересмотрел свои взгляды и задумался над своим будущим. Каким образом соединить любимое занятие с соблюдением норм профессиональной этики?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Как Вы считаете, необходимо ли изучение компьютерной этики будущими специалистами или совершенно не обязательно?

2. Какое значение в Вашей будущей профессии могут иметь знания основ компьютерной этики?

3. Нарушаются ли права молодежи запретом на компьютерные игры в общественных местах?

4. Согласны ли Вы с десятью компьютерными заповедями, предложенными институтом компьютерной этики США? Что бы Вы исключили или добавили к ним?

5. Является ли этично правомерным применение преподавателями компьютерной техники приема показательного взлома программного обеспечения?

6. Сегодня Митник снова занимается хакерством. Но за это его не норовят упечь за решетку – напротив, ему щедро платят. Как Вы думаете, как разрешил свою проблему Митник и чем он занимается в настоящее время?



## *Ситуационное задание 14.*

### **Проблемы соблюдения компьютерной этики**

**Проблема 1.** Иващенко работает в крупной фирме, в отделе маркетинга, причем главным образом, на компьютере. В течение нескольких выходных дней и по вечерам он, работая у себя дома на своем персональном компьютере, разрабатывает программу, которая должна облегчить его работу и повысить ее эффективность. Затем, после завершения разработки, он устанавливает эту программу на офисный компьютер и использует ее ежедневно. Через несколько месяцев, Иващенко переходит на работу в другую фирму. Уходя из компании, он забирает программу с собой, а в памяти офисного компьютера предыдущей компании ее стирает. Охарактеризуйте действия Иващенко с моральной точки зрения.

**Проблема 2.** Та же ситуация, что и в примере 1, за исключением того, что для разработки указанной программы Иващенко в выходные дни и по вечерам использовал компьютер компании с разрешения ее руководителя. Охарактеризуйте действия Иващенко с моральной точки зрения.

**Проблема 3.** Та же ситуация, что и в примере 2, за исключением того, что Иващенко оставляет в компьютере компании разработанную им программу, а с собой забирает лишь ее копию.

*Согласитесь или опровергните утверждения.*

1. Работодатель не обладает исключительным правом на использование данной программы. Однако поскольку программа была введена в компьютер компании и хранилась в его памяти, причем все это было связано с выполняемой для компании работой, и поскольку при этом сотрудник использовал

оборудование компании, последняя все же имеет некоторое право на этот продукт.

2. Иващенко следует стереть из памяти компьютера разработанную им программу и забрать ее на новое место работы, т.к. эта программа является интеллектуальной собственностью разработчика.

3. В таком случае целесообразно заключать письменные соглашения, содержащие положения о праве собственности на программы, до возникновения споров по этому вопросу.

**Проблема 4.** Та же ситуация, что и в примере 1, за исключением того, что Иващенко, уходя из компании, не берет с собой ни программу, ни ее копию. Приступая к новой работе, он заново разрабатывает программу.

*Согласитесь или опровергните утверждение.*

В этом случае программа, содержащаяся в голове Иващенко, хотя и разрабатывалась в период его работы в компании, однако не принадлежит этой компании, поскольку эту программу ему никто не заказывал, за ее разработку ему не заплатили, разрабатывалась она во вне рабочее время. Не является программа и производственным секретом компании. Вместе с тем, опыт Иващенко по разработке программы и ее использованию принадлежит ему самому, включая в данном случае и знание разработанной им программы. Он вправе вполне законно воспроизвести программу в помощь себе и на работе у нового работодателя.

**Проблема 5.** Та же ситуация, что и в примере 2, за исключением того, что Иващенко разрабатывает новую программу в рабочее время.

*Согласитесь или опровергните утверждения.*

В данном случае разработанную программу вполне законно можно считать собственностью компании. Программа не

только связана с работой, но ее вполне законно можно считать частью служебной деятельности Иващенко. Поэтому Иващенко нарушает авторское право, воспроизводя данную программу на новом рабочем месте.

**Проблема 6.** Маркетинговая фирма “Альстон” покупает у ряда фирм и ведомств информацию и использует ее для составления банка данных об отдельных лицах. Затем фирма использует эту информацию для составления биографических справок об этих лицах, включая в справки сведения об их расходах, о видах покупаемых ими продуктов и т.п. Эти биографические справки фирма продает другим организациям. Обоснована ли морально практика такой деятельности этой фирмы. Если да или нет, то почему? Этично ли со стороны организаций, распространяющих кредитные карточки, продавать фирме “Альстон” подобные данные обо всех покупках, совершенных владельцами кредитных карточек?

**Проблема 7.** Компания “Эппл” создала компьютер “Макинтош” и разработала для него графический интерфейс пользователя, а также разворачиваемые экраны, или окна, окна внутри окон и пиктограммы для различных задач. Когда фирма “Майкрософт” внедрила очень популярную систему “Windows”, которая была разработана не для использования в компьютерах фирмы “Эппл”, а для совместимых компьютеров “IBM”, использовавших MS-DOS в качестве операционной системы, она включила в эту систему многие детали, прежде доступные только для компьютеров фирмы “Эппл”.

Компания “Эппл компьютер, Инк.” предъявила фирме “Майкрософт” иски по поводу 189 случаев нарушения авторских прав на программное обеспечение, в центре которых было обвинение по поводу использования элемента ее программного

обеспечения “смотри и чувствуй” (look and feel). Однако суд не обнаружил никаких нарушений авторского права со стороны фирмы “Майкрософт”.

Проанализируйте ситуацию: “Дело фирмы “Эппл” против “Майкрософт” и ответьте на вопрос: “Если все индивидуальные элементы, которые, как утверждает “Эппл”, были скопированы фирмой “Майкрософт”, независимо от того, защищены ли они авторским правом или нет, может ли комбинация этих элементов, выполненная художественным или творческим способом, быть защищена авторским правом?”

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите моральные проблемы, которые возникают при использовании компьютеров.

2. Кража с помощью компьютера аморальна. Какие моральные обязанности возникают у фирм, когда они сталкиваются с компьютерными кражами? Почему фирмы часто неохотно преследуют нарушителей?

3. В чем состоит принципиальное различие между вооруженным ограблением банка и его ограблением посредством компьютера? Порождает ли такое различие разные моральные проблемы и различную ответственность? Объясните.

4. Является ли аморальным тайное подключение компьютера в систему? Если да, то почему? Если нет, то почему? Изложите и аргументируйте свою позицию по этому вопросу.

5. Предложите для компании принципы политики в области пользования служащими электронной почтой и Интернетом, которые Вы бы считали справедливыми и приемлемыми для всех сторон. Приведите моральное обоснование целесообразности такой политики.

### **Этические проблемы компьютерной индустрии (RFID)**

Современная IT-индустрия в нашем сознании, прежде всего, ассоциируется со сверхбыстрыми вычислениями, мощными компьютерами, запутанными сетями, терабитами и гигагерцами. Но этим она не ограничивается. Мир постепенно завоевывают крошечные радиоэлектронные устройства под общим названием RFID – radio frequency identification (радиочастотная идентификация).

Пентагон встраивает их в каждый из 270 тыс. контейнеров, идущих на Ближний Восток. Австралийские фермеры вешают их вместо серьги на ухо корове, немцы метят ими товары в супермаркете. Исследователи всемирно известной Gartner Group утверждают, что через десять лет RFID проникнут практически во все сферы потребления. Казалось бы, RFID умеют совсем немного – фиксировать определенную информацию и пересылать ее по радиоканалу. Да и живут они недолго – пока не разрядится батарейка. Но современной промышленности и торговле, видимо, без них не обойтись. Над радиочипами уже давно трудятся Philips, Texas Instruments, Hitachi, вездесущие китайцы, а в последнее время о своих инициативах, связанных с RFID, объявили Sun Microsystems, Microsoft и IBM.

Хотя термин “радиочастотная идентификация” еще не приелся российским любителям хай-тека, сама технология была изобретена несколько десятилетий назад. Ее главный элемент – радиочастотное устройство, так называемый RFID-Tag (RFID-метка). Он включает в себя крошечный дешевый микропроцессор, маленькую память, радиоантенну. И запрограмми-

рован на то, чтобы фиксировать определенную информацию об объекте – например, температуру, вес или просто номер. Второй элемент системы – ридер. Фактически это приемное устройство, считывающее информацию с RFID-метки. В RFID используется много разных радиочастот, но чаще всего – это участки диапазона 125 КГц, 13,56 МГц, 850-900 МГц или 2,45 ГГц.

Маленький и дешевый RFID-ярлык, конечно, не может посылать информацию на большие расстояния. Речь идет о расстоянии от нескольких сантиметров до нескольких метров. Вместе с тем, ученые уже разрабатывают новое поколение радиочастотных идентификаторов, которые работают больше чем на километр и еще более совершенны. Однако, это еще пока не массовый продукт. Ридер может идентифицировать более 60 меток в секунду. Они являются завершающим звеном. От ридеров вся информация стекается в компьютеры, где обрабатываются данные с тысяч RFID-меток.

Простой аналог RFID-системы – супермаркет. Каждый товар имеет бар-код, на кассе он считывается специальным устройством, определяется цена, а потом вся информация о продажах стекается в главный компьютер.

RFID-метки бывают двух типов – активные и пассивные. Пассивные метки работают только тогда, когда на них посылается сигнал. Активные – имеют батарейку и записывают информацию постоянно. Они, естественно, дороже, чем пассивные. Впрочем, само понятие “дорого” для RFID не подходит. Чипы стоят несколько десятков центов. И постоянно дешевеют. В этом, собственно, и кроется одна из основных причин нарастающей популярности RFID. По прогнозам Gartner Group,

к 2006 году основные RFID-чипы будут стоить дешевле пяти центов. Компания Pira International ожидает, что к 2010 году одна пассивная RFID-бирка будет стоить не дороже 0,01 евро. И позволить себе такое электронное чудо сможет представитель любой индустрии. Уже сейчас можно с большой долей вероятности можем прогнозировать сферы массового применения RFID-систем.

Начать придется с вездесущей оборонки. Что творится в недрах Пентагона – известно немногим. Но косвенные данные свидетельствуют о том, что американское военное ведомство уже давно использует RFID. Так, сообщалось, что во время операции в Афганистане вооруженные силы США разместили несколько тысяч неких радиоэлектронных меток, чтобы отслеживать передвижение боевой техники. Не обошлись без RFID и во время операции в Ираке. Технологию продвигало агентство Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA). На метки и системы отслеживания всех контейнеров, связанные с 400 складами в 40 странах мира, DARPA потратила около 100 млн. долларов. Кроме того, военное ведомство использовало RFID-бирки и для спасения людей. Так, в госпитале Fleet Hospital Three на юге Ирака RFID-бирки выдавали всем пациентам. На них записывался номер, статус пациента, медицинские данные. RFID-бирка позволяла следить за перемещениями больного.

Но есть факты применения этой технологии и в “мирных” целях. Смарт-карты с RFID уже используются в системах платежей, для прохода в офис, в общественном транспорте. Такие устройства есть даже в московском метро. На бесконтактную карту можно положить средства, а потом проходить через турникеты, не вынимая карту из кармана. Не обходится без

RFID и сельское хозяйство. Голландская компания Philips продает RFID-системы для фермеров – к уху бычка прикрепляется бирка, на которой можно фиксировать его вес и ветеринарную историю. Более того, считать всю информацию о бычке, даже когда он превратится в мясную тушу, могут в магазине или ресторане. И это только начало.

В последний год, как из рога изобилия, посыпались заявления о встраивании RFID-систем в самые неожиданные приборы. Мировой лидер на рынке мобильных телефонов Nokia планирует наклеивать пассивные RFID-ярлычки с уникальным номером на каждый телефон. Таким образом, компания пытается обезопасить трубки, как от перепрограммирования, так и от воров. По уникальной метке можно будет определить, кем, когда и в какой стране куплен телефон. В январе этого года Michelen начала встраивать RFID-метки в свои шины. На них записан уникальный номер, информация о том, где и когда шина была изготовлена, некоторые технические характеристики. С помощью новых маркеров компания собирается отладить логистику, и усилить контроль качества своей продукции. Теперь любой “прокол” (в прямом и переносном смысле) будет тщательно анализироваться.

Через несколько лет без RFID не сможет, конечно же, обойтись уже ни один супермаркет. RFID-метки значительно более функциональны, по сравнению с существующими штриховыми бар-кодами. На метку можно не только записать намного больше данных, но и сделать это быстрее, к тому же данные можно и изменять, и засекретить. А расположение метки не имеет особого значения для ридера. В Германии компания Metro уже открыла первый показательный супермаркет,



где все товары помечены RFID-метками. Сканирование корзины, набитой покупками, занимает всего несколько секунд. Когда вспоминаешь толпы у касс в магазинах Metro, то становится ясно, насколько это важное достижение. Не собирается отставать в применении новых технологий и крупнейшая в мире сеть супермаркетов – американская Wal-Mart. Компания готовится к внедрению системы контроля движения товаров по всей логистической цепочке с помощью RFID-меток. Она уже договорилась с сотней поставщиков, которые будут метить товары. Один из них – Gillette. Там уже начали помечать каждую упаковку бритв и лезвий. “Мне кажется, расходы на RFID в ближайшее время превзойдут траты на “Проблему 2000”, – говорит представитель исследовательской компании AMR Research Петер Абел. – Я предчувствую инвестиционный бум в этой сфере”.

Долгое время распространению RFID препятствовало отсутствие стандартов. Однако сейчас эту проблему успешно преодолевает группа AutoID, базирующаяся в Массачусетском технологическом институте (MIT). Создана она была в 1999 году для разработки стандартов электронного продуктового кода и торговых систем на его базе. Недавно о своей поддержке группе объявили две авторитетные международные организации по разработке стандартов и кодов для торговли – Uniform Code Council (UCC) и European Article Number (EAN). А 10 июня в AutoID вступил гранд мировой индустрии программного обеспечения – Microsoft. Его руководство полагает, что внедрение RFID-меток произведет революцию в розничной торговле.

Согласно последней концепции (именно ее активно продвигает Microsoft), на RFID-чипе будет записываться только уникальный код-метка товара, а вся информация о его состоянии и движении будет находиться в компьютере. Уже утвержден стандарт перехода на 96-битный код товара. Этого будет достаточно, чтобы идентифицировать 268 млн. производителей, каждый из которых выпускает более миллиона различных продуктов.

Радужное будущее RFID радует далеко не всех. От возможности следить за товарами вполне можно перейти к тотальному надзору за покупателем. Первый крупный скандал в мире RFID разразился именно на этой почве.

Известный революционер в сфере моды – итальянская компания Benetton выпустила весной этого года первую партию одежды со встроенными RFID-чипами. Компания хотела создать систему слежения за продвижением каждой вещи из коллекции в пяти тысячах магазинах по всему миру. Но покупатель воспринял инициативу Benetton иначе. В сознании и европейцев, и американцев сразу всплыл образ оруэлловского Большого Брата. Американцы призвали бойкотировать продукцию Benetton по всему миру. Итальянцы тут же отказались от RFID.

Оправдываться пришлось не только Benetton, но и непосредственному производителю RFID-меток – компании Philips. “Это не технология GPS (система слежения за объектами со спутника – Эксперт). RFID-ярлык может хранить информацию только о продукте, а не о человеке, который его использует”, – заявил вице-президент Philips Semiconductors Кристоф Дюверн. Кстати, после весеннего скандала Philips объявил, что его

RFID-чипы будут теперь уничтожаться, как только с них будет считана необходимая информация.

Тем не менее, дискуссия на тему слежения за потребителем лишь усиливается. На сайте с выразительным названием <http://www.nocards.org/> собрались противники чиповых меток. Сайт этот принадлежит американской ассоциации борцов с RFID-ярлыками – Consumers Against Supermarket Privacy Invasion and Numbering (CASPIAN).

Действительно, есть, о чем беспокоиться. Представим, что идеи RFID-ярлыков воплотятся в жизнь. Обыкновенные “ворота” в аэропортах, которые сейчас оборудованы только приборами для обнаружения металлических предметов, с помощью ридеров можно превратить в устройства тотальной идентификации. Представьте, в самолет садится некий гражданин. Он проходит через “ворота”, и пограничник видит, что перед ним Иван Петров, 1970 года рождения, рост – 180, глаза серые, не судим, прописан в Москве (RFID-чип в паспорте); на нем рубашка Benetton, джинсы Levis, кроссовки Reebok (RFID-бирки на одежде), бреется он лезвием Gillette (маркированный станок лежит в сумке); на счету у г-на Петрова 6000 евро (RFID на карточке Visa), а в кармане – еще 500. Последнее – уже не футуристическая фантазия. По нашей информации, с 2005 года RFID-чипы начнут имплантировать в евробанкноты. О таких разработках некоторое время назад упоминал Европейский центральный банк. Технически это возможно уже сейчас. Японская компания Hitachi продемонстрировала микросхему, идеально подходящую для маркировки банкнот – диаметр 0,4 мм при толщине 60 микрон. А значит, любой человек, имеющий ридер, может запросто определить, сколько евро в ко-

шельке или чемодане у соседа. Получается, что ридер сильно облегчит жизнь не только правоохранительным органам, но и карманникам. Да и “чудо-ворота” можно вмонтировать в любую входную дверь, что обеспечит слежку за каждым входящим.

“По отдельности все эти сведения – номера телефонов, записи о покупках, месторасположение автомобиля – особой опасности не представляют. Но соберите их вместе – и получите всю мою жизнь”, – говорит Дэвид Хольцман, бывший технологический директор компании Network Solutions. Что уж говорить о тех разновидностях RFID-чипов, которые имеют антенну, настроенную на систему GPS (их использует, например, DHL). Бирки с антенной, конечно, намного дороже, чем простые радиочастотные, но при желании их тоже можно незаметно прикрепить “куда надо”. И уж тогда за нами будут следить постоянно.

**Ad-hoc-парадигма.** Этическими проблемами лидеры компьютерной индустрии, судя по всему, не сильно обеспокоены. За идею RFID они ухватились сразу же, как только поняли, какой поток данных пойдет от радиометок к их малонагруженным процессорам.

Многие годы серьезной проблемой для микропроцессорной и, как следствие, для компьютерной индустрии было то, что процессор функционирует лишь 20 % рабочего времени. И все потому, что за быстрым процессором не могут угнаться ни сравнительно медленная память, ни “заторможенные” внешние устройства. Более 80 % времени уходит на то, что процессор ожидает от них ответа на свой запрос. И одним лишь грубым наращиванием тактовой частоты процессора желаемых резуль-

татов уже не добиться. Производительность компьютера растет все медленнее.

Теоретическое решение этой проблемы найдено – уже несколько десятилетий ученые активно разрабатывают идею распараллеливания вычислений. Чтобы процессор, ожидая ответа на запрос по одному процессу, не стоял, а “считывал” следующий. Но искусственно распараллелить поток вычислений очень сложно. Однако в последние годы сразу в нескольких сферах бизнеса появились непрерывные, независимые друг от друга потоки данных. Например, сведения о звонках по сотовому телефону (в сети оператора одновременно могут разговаривать тысячи человек) или данные о платежах по пластиковым карточкам. Их-то и можно обрабатывать параллельно. Никто не сомневается, что массу независимых данных, которые можно считать параллельно, генерирует и применение RFID. Если ввести бирки – многопоточность будет реально востребована и задействована. Недаром в альянс Auto-ID вступил Sun Microsystems, один из ведущих разработчиков систем параллельных вычислений. А глава Sun Скотт Макнилли уже повесил RFID-метку на ухо своей любимой собаки.

Корпорация Intel в разработке нынешних RFID-чипов активного участия не принимает, она пошла еще дальше – у нее есть новая концепция гетерогенных сенсорных сетей, в которой без радиочастотной идентификации не обойтись.

Разработкой сенсорных сетей занялись в Intel три года назад, когда директором по исследованиям группы корпоративных технологий стал Дэвид Тенненхауз. Пришел он из “обороны” – с поста главы подразделения информационных технологий DARPA, где разрабатывал идею “проактивных вы-

числений”. “Сейчас общение с компьютером – процесс интерактивный. Вы что-то набираете на клавиатуре или подаете сигналы мышкой, джойстиком, а компьютер выдает некий результат, ответ, – пояснил вице-президент группы корпоративных технологий Intel Фрэнк Спиндлер. – В будущем вычислительный процесс должен стать проактивным, то есть появится сенсорная сеть – сотни и тысячи маленьких компьютеров, которые будут выполнять множество самых разных функций и взаимодействовать друг с другом, как с участием человека, так и без него”.

Первичный элемент сенсорных сетей – так называемые пылинки (motes) – своеобразный, усовершенствованный RFID-чип. Кроме памяти, антенны и батарейки, как у нынешних RFID-меток, motes еще содержат микроскопический компьютер и определенные датчики. “Пылинки” не просто регистрируют состояние окружающего мира, но и действуют по-разному – в зависимости от показаний своих сенсоров. В отличие от существующих RFID-чипов они наделены способностью “думать” и самостоятельно общаться с другими “пылинками”.

Созданные на базе “пылинок” сенсорные сети работают в парадигме ad hoc (что означает “специальный, созданный для данной цели”). В зависимости от каждой новой задачи одни и те же “пылинки” могут объединяться в новые сети, а затем фиксировать и обрабатывать разные данные. Пока “пылинки” Intel достаточно крупные – площадь сенсора-прототипа составляет 5-6 кв. см, но исследователи из Berkly University, с которыми Intel плодотворно сотрудничает, надеются, что в ближайшем будущем им удастся создать сенсор в объеме 1 куб.

мм. Пока “критический” элемент сенсора – источник питания. Минимизировать его не удастся.

Сейчас сенсоры-прототипы проходят испытания в “опытных” зонах: контролируют созревание винограда в Калифорнии, передавая на компьютер фермера информацию о температурном, влажностном и прочих режимах, следят в заповеднике за птичьими стаями и т.д. Но перспективы, с точки зрения руководства Intel, намного шире.

В качестве наиболее очевидных областей применения ad hoc-сетей эксперты называют экологию и службы спасения: над большими лесными массивами с самолетов разбрасываются крошечные пылинки-сенсоры; в зависимости от заданных параметров они могут отслеживать возникновение лесных пожаров либо маршрут заблудившейся туристической группы, а полученные данные передавать по самоорганизованной беспроводной сети в диспетчерский центр.

“Сенсорные сети могут следить за созреванием урожая, за состоянием климата в производственных и общественных помещениях и т. п.” – таково видение Intel. “Возможно, наша концепция сенсорных сетей не реализуется именно так, как мы видим сейчас. Но в мире все равно возникнут самоорганизующиеся сети, базирующиеся на тысячах детекторов. И мы попытаемся довести идею до индустриальной стадии”, – уверен Фрэнк Спиндлер.

Всемогущие “пылинки” будут передавать информацию о нас без нашего ведома. Intel они видятся встроенными и в мебель, и в предметы домашнего обихода, и в стены офисных зданий. И функции у них на первый взгляд самые благородные – следить за влажностью, температурой, экологией. Но в качестве

инструмента слежки и тотального контроля они будут намного эффективнее, чем нынешние примитивные RFID-чипы.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Проанализируйте морально-этические аспекты внедрения технологии RFID-меток.
2. Предложите решения по использованию этой технологии с учетом морально-этических стандартов.
3. Какие меры нужно принимать, чтобы внедрение таких инновационных технологий не нанесло вреда потребителям, окружающей среде?

### *Ситуационное задание 16.*

### **Средства рекламы и их эффективность**

От каждой фирмы требуется гораздо больше, чем просто создать хороший товар и назначить привлекательную цену. Нужно максимально информировать потребителей о своей продукции. В крупных фирмах имеются специальные маркетинговые отделы, где работают специалисты, которые занимаются проблемой рекламирования продукции фирмы. Фирмы, которые не имеют такого отдела, привлекают для рекламирования своей продукции рекламные агентства.

Чтобы рекламная кампания была успешной, реклама должна основываться на правдивости информации о продукции, предназначенной для потребителя. Мировая практика рекламной деятельности свидетельствует о том, что чем точнее “попадание” в реальные ожидания людей, тем правильнее построена деятельность рекламной кампании. Эффективная реклама в обязательном порядке должна задействовать и эмоциональное восприятие.



Предоставить как можно более точные данные, сведения для определения содержания рекламы технической продукции – это одна из задач инженера-разработчика рекламируемой продукции.

Рассмотрим использование рекламы и средств стимулирования сбыта на промышленных предприятиях Украины. Проанализируем эти действия на примере частного предприятия – фирмы “Кленовый лист”. Фирма входит в холдинговую группу “Совместное строительство”. В настоящее время “Кленовый лист” занимается производственной и коммерческой деятельностью. Фирма производит:

- дорожно-тротуарную плитку;
- стройматериалы;
- алюминиевые окна и двери;
- цемент;
- решетки и ограды;
- скамейки.

Располагается фирма в г. Мариуполе. Покупателями фирмы являются:

- ✓магазины – 50%;
- ✓строительные фирмы – 22%;
- ✓частные фирмы и физические лица – 28%.

Фирма постоянно поддерживает свой имидж, изготавливая продукцию высокого качества и обновляя ассортимент новейшими образцами продукции.

Фирменный стиль “Кленового листа” включает:

- товарный знак, которым служит название фирмы “Кленовый лист”;
- фирменную эмблему, которая представляет собой изображение кленового листочка;

- фирменный лозунг – “Лучшие строительные материалы у нас – для Вас!”.

На фирме нет специального маркетингового отдела, поэтому маркетинговые решения принимают директор, ведущий инженер, бухгалтер, агент по сбыту.

Рекламное агентство, которому выдано задание, разрабатывает, затем предлагает 10-20 вариантов рекламы на рассмотрение фирме. После выбора одного из вариантов решения сообщается рекламному агентству, и затем оформляется заказ на рекламу. Отобранный вариант рекламы доходит до своего “абонента” и оказывает на него воздействие. Через некоторое время после выхода рекламы оценивается ее эффективность. Происходит это путем сравнения объемов продаж до проведения рекламной кампании и по ее окончании.

Окупив расходы на организацию, и получив прибыль, фирма решила расширить производство и стала ориентироваться на следующую маркетинговую политику:

- снижение или стабилизация цен;
- рост затрат на рекламу;
- усиление стимулирования сбыта;
- проникновение на новые сегменты рынка.

Следующий вид рекламы, предпринимаемой фирмой, это участие в выставках. Цель участия в выставках – продемонстрировать свою продукцию, привлечь на сторону фирмы как можно больше покупателей. С этой целью фирма обратилась в специализированное рекламное агентство для разработки оформления стенда с фирмой “Кленовый лист”. Рекламное агентство изготовило стенд для выставки.

Кроме дизайна и технического уровня самого стенда, имидж фирмы и заинтересованность посетителей зависит от общего уровня осведомленности, корректности и внешнего вида сотрудников, представляющих агентство. В связи с этим на выставке были продемонстрированы образцы продукции в широком ассортименте, клиентам предлагали ознакомиться с перспективами фирмы.

Кроме того, фирменный знак (кленовый лист) висел у входа в выставочный зал, напоминая посетителям о фирме еще до того, как они “окунались” в мир выставки и затем, после того, как они удалялись из него.

Результатами проведения выставки руководство осталось довольным, т.к. поток заявок на фирму сразу же после рекламного мероприятия возрос. Кроме того, были установлены некоторые полезные контакты с представителями отрасли, и открылись новые возможности для дальнейшего сотрудничества и партнерства.

На зимние месяцы фирма “Кленовый лист” разместила свои рекламные ролики на двух радиостанциях, имеющих наивысшие рейтинги среди радиослушателей. Именно в декабре, январе и феврале цель рекламы – напоминающая.

Эффективность радиорекламы была очевидной и выражалась в большом количестве звонков потенциальных клиентов сразу же после очередных рекламных сообщений.

Телевизионную рекламу фирма использует в малом объеме. Руководство “Кленового листа” считает, что телевизионная реклама очень дорога по абсолютной стоимости, рекламный контакт слишком мимолетен, поэтому использует ее нечасто (февраль-март). Специалистами фирмы совместно с рекламным

агентством была изготовлена заставка для TV, которая сообщала зрителям о товарах, которые они могут приобрести в “Кленовом листе”, а также контактные телефоны и адрес фирмы.

Фирма “Кленовый лист” прибегла также к использованию нового для украинского рынка средства рекламы – “директ мейл” (электронная почта для целевой аудитории). Это средство имеет невысокую стоимость, избирательность аудитории, гибкость, отсутствие конкурентов в данном виде рекламы, личностный характер. Рекламную листовку изготовили сотрудники “Кленового листа”. Руководство фирмы считает “директ мейл” достаточно эффективным средством рекламы.

В качестве наружной рекламы фирма использует наружные щиты. Их было заказано и изготовлено всего два. В дальнейшем фирма планирует более широкое использование наружной рекламы, т.к. она имеет невысокую стоимость, гибкость и высокую частоту повторяемости контактов.

Фирма “Кленовый лист” размещает свою рекламу и в местных газетах. Объявления разрабатываются силами работников фирмы.

Рекламная деятельность фирмы “Кленовый лист” дополняется усилиями прочих средств, входящих в комплекс маркетинга, а именно мерами по стимулированию сбыта. Среди задач стимулирования покупателей – поощрение покупки товаров большими партиями, привлечение тех покупателей, которые покупают товары конкурентов, поощрения покупки товаров в зимний сезон. Задачами стимулирования собственных продавцов являются различные поощрения за увеличение числа результативных посещений клиентов, за деликатное обращение с клиентами, умение убеждать в совершении покупки и т.д.

Определено, что стимулирование сбыта, оказывается наиболее эффективным при использовании его в сочетании с рекламой.

Очевидно, что реклама требует значительных вложений, которые легко растратить впустую, если фирма не сумеет точно и четко сформулировать цель и задачу рекламной компании, примет недостаточно продуманное решение относительно рекламного бюджета, неверно сформулирует обращение или выберет неэффективное средство для рекламного обращения, не сумеет провести оценку результатов рекламной деятельности.

Фирма “Кленовый лист” выполнила оценку используемых рекламных средств. Оказалось, что телевизионная реклама является наименее эффективным средством рекламы, т.к. она имеет высокую абсолютную стоимость, что исключает возможность частого повтора рекламного обращения, кроме того, наблюдается тенденция к перегруженности рекламой такого рода.

Наиболее эффективными средствами оказались наружная реклама, листовки и газетная реклама.

Промежуточное положение среди используемых средств рекламы заняли выставки и радио-ролики. К недостаткам выставок можно отнести их высокую стоимость, а также отсутствие частоты повторных контактов. Однако, именно участвуя в выставках, фирма поднимает свой имидж, только таким образом она может познакомить потенциального покупателя с ассортиментом и качеством своего товара, демонстрируя его непосредственно, на фотографиях, плакатах, но при этом, не требуя от покупателей ответной реакции. В этом роде выставки являются особым средством рекламы.

Чтобы выявить степень информированности о товарах фирмы, среди покупателей города Мариуполя было опрошено 200 респондентов. По их мнению, наиболее эффективными средствами рекламы оказались: газеты; выставки-ярмарки; щиты, наименее эффективными – листовки.

Телевидение оказалось самым загруженным средством рекламы. Значит, размещая рекламу на телевидении, надо быть уверенным, что она не сольется с потоком остальных сообщений.

С целью определения эффективности рекламной кампании в целом было выполнено анкетирование, респондентами которого явились покупатели фирмы “Кленовый лист”. В результате подсчета ответов получены следующие данные. Количество контактов покупателей с рекламой фирмы на выставке-ярмарке – 32 %; по радио – 25 %; в газетах – 77 %; реклама на щитах – 12 %; по телевидению – 3 %.

Фирма рассчитала торговую эффективность от проведения рекламной кампании. Наибольший доход принесла фирме выставка. Единственным средством рекламы, которое не обладало торговой эффективностью, оказалось телевидение. Перед руководством фирмы возникла проблема – где были допущены ошибки, и почему телевизионная реклама не оправдала себя? Эту проблему надо было срочно решать, т.к. доходы фирмы начали сокращаться.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какое значение для продвижения товара на рынке имеет формулировка содержания рекламного сообщения?

2. Следует ли ориентироваться только на один вид рекламы?

3. Находите ли Вы достойной подражанию тактику фирмы “Кленовый лист” в выборе рекламы?

4. Нужно ли было фирме выполнять анализ эффективности каждого вида рекламы?

5. Как Вы считаете, нужны ли были мероприятия по стимулированию сбыта товара фирмы “Кленовый лист”?

6. Предложите Ваши варианты в отношении дальнейшей рекламной деятельности фирмы “Кленовый лист”. Аргументируйте.

7. Как Вы считаете, должен ли современный инженер обладать знаниями в области рекламирования своей продукции? Обоснуйте.

### *Ситуационное задание 17.*

## **Реклама – “зеркало” социально-культурного уровня общества**

Гуманизация инженерного образования – это новая стратегия развития системы технического образования в Украине. Эта система предусматривает новые формы подготовки инженеров как истинных представителей национально-технической и управленческой элиты, обладающих высокой профессиональной компетентностью, соответствующим уровнем развития личностных качеств, четкими мировоззренческими позициями, определенными жизненными целями и идеалами, высокой духовностью, нравственно-этическими принципами и убеждениями.

Важным фактором успешного продвижения продукции на рынке является грамотное использование различных ре-

кламных средств. Этими вопросами зачастую приходится заниматься не специально обученному рекламному агенту, а инженеру-разработчику, при этом действует правило: “За содержание рекламы ответственность несет рекламодатель”. Поэтому, инженерам, в качестве рекламодателей, предстоит решения сложных вопросов, касающихся этичности и добросовестности содержания рекламы созданной ими продукции.

Рекламная деятельность в Украине закреплена законодательно (закон “О рекламе”), однако ее этическая составляющая – очень сложная тема, где существует много моментов, которые не отражены в законодательстве, но они и не должны быть прописаны в законе, т.к. этические нормы невозможно формализовать.

Некоторые положения закона Украины “О рекламе” заключаются в следующем.

- Недобросовестная реклама – это реклама, которая вводит или может ввести в обман, причинить вред лицам, государству или обществу вследствие неточности, недостоверности, двусмысленности, преувеличения, умалчивания, нарушения требований ко времени, месту и способу распространения (ст. 1).

- Запрещается распространять рекламу, которая содержит элементы жесткости, насилия, порнографии, цинизма, унижения человеческого достоинства (ст. 8).

- Недобросовестная реклама запрещается (ст. 10).

Госкомитет по вопросам технического регулирования и потребительской политики (Госстандарт) следит за соблюдением вышеприведенных положений в рекламной деятельности. Антимонопольный комитет отслеживает неправомерные сравнения в рекламе.



Реклама – это часть процесса продажи каких-либо товаров. Поскольку любая продажа – это сделка между покупателями и продавцом, сделка честна только тогда, когда обе стороны располагают надлежащей информацией о продукте, и когда они вступают в сделку добровольно, без принуждения. С нравственной точки зрения реклама морально оправдана и допустима при условии, что она не лжива, не фальшива и не принудительна.

Рекламу можно назвать неэтичной в том случае, если в ней сообщаются сведения, не соответствующие действительности, например, о наличии скидок при их отсутствии. Ложь в такой рекламе потребитель распознает не сразу, а лишь обратившись “по адресу”. Это самый простой и неэффективный обман в рекламе. “Срабатывает” это лишь один раз.

Прежде чем заявлять, что Ваш товар лучше всех и обладает уникальными преимуществами, стоит внимательно изучить предложения конкурентов. Не исключено, что у них имеется такая же стратегия или продукт, обладающий такими же свойствами. Рекламное утверждение компании LG Electronics заработало, по оценкам Министерства антимонопольной политики (МАП) России, штрафные санкции. Компания рекламировала “первую в мире систему DVD плюс караоке, способную воспроизводить DVD, караоке, MPS-диски”. Но оказалось, что компания BBK Electronics уже более года поставляла на российский рынок устройства с перечисленными выше функциями.

Другой пример – в рекламе используется утверждение: “Мне доставляет удовольствие сообщить Вам, что не содержащая сахара жевательная резинка Dirol с ксилитом одобрена теперь Минздравом Украины как первая жевательная резинка,

которая нейтрализует кислоту, разрушающую зубы”. Однако все жевательные резинки с ксилитом обладают такой способностью. Хотя по формальным признакам (если Dirol первой была исследована), товар в рекламном сообщении может именоваться “первым”.

Часто рекламируется ложное товарное предложение, создающее конкурентное преимущество. Например, реклама, особо выделяющая факт наличия в видеомагнитофоне алмазного покрытия головки воспроизведения. На самом деле такое покрытие есть почти во всех видеомагнитофонах. Контролирующие рекламу службы строго относятся к подобным проявлениям “креативности”. Так, производители моющего средства AOS были оштрафованы за следующее рекламное заявление: “В отличие от обычных моющих средств AOS полностью смывается водой, не оставляя на поверхности посуды компонентов самого моющего средства”. Исследования показали, что это утверждение не соответствует истине. Реклама была снята с эфира.

Реклама фармакологических препаратов привлекает особое внимание контролирующих органов. Например, не соответствующей действительности обычно признается реклама биологически активных добавок и витаминизированных продуктов с микроэлементами, если они представлены в качестве лекарственных средств.

Присутствие “экспертов” и “врачей” в рекламе, по признанию специалистов, относится к безобидному обману. Таковыми же безобидными можно назвать заявления производителей растительного масла, утверждающих, что их продукт не содержит холестерина. Это эффективный прием. Несмотря даже

на то, что растительное масло в принципе не может содержать холестерин!

Эмоциональные оценки, которые даются товару в рекламе, не являются ложными, но могут быть весьма эффективными. Например, рекламная кампания банка “Аваль” – “Найближчий великий банк” – не является обманом, но однозначно, – это преувеличение.

Какова роль преувеличения в рекламе? На этот вопрос отвечает Константин Кузнецов – креативный директор “РА Di-alla Communications”: “Многие образцы мировой рекламы, ставшие уже хрестоматийными, не были бы таковыми без гиперболы и метафоры. Целевая аудитория, к которой обращается подобная реклама, ни в коей мере не вводится в заблуждение. Гипербола в рекламе – это нормально работающий инструмент. Конечно, при условии, что им пользуются, умело и рационально, не злоупотребляя. Когда преувеличение воспринимается уже как реальность, в этом случае, безусловно, гипербола близка к обману”.

Существует два основных “цензора”: внешний и внутренний. Внешний – это совокупность моральных устоев и принципов общества, внутренний – сам человек, его душа, совесть, здравый смысл. В большинстве случаев не существует проблемы с определением, что есть обман, а что – преувеличение. В рекламе бессовестную ложь сейчас можно встретить гораздо реже, чем раньше. Хотя встречаются варианты типа “Найкращий в світі кетчуп”. Здесь уже не сошлешься на гиперболу.

Часто в нашей рекламе используют слова “супер”, “новое”, “номер один”. На Западе подобную рекламу отсеивают

сами потребители. В Украине неразвитость рынка приводит к недостатку рекламной культуры потребителя и рекламодателя. В таких случаях грань между преувеличением и обманом очень тонкая. Когда разница между товарами незначительная, а выделиться среди конкурентов надо, то уникальное торговое предложение приходится изобретать. И случается, что это предложение доводится до абсурда, чтобы конкуренты уж точно не могли его повторить. Это можно назвать преувеличением, но не обманом. Неправда в таких случаях заключается в том, что мизерное отличие рекламируемого товара становится гипертрофированным. Производителю это нужно на первой стадии запуска товарной марки, чтобы перейти ко второй, имиджевой. А чтобы привлечь внимание к торговой марке, первую стадию приходится строить на преувеличении, частичном обмане – это распространенная практика. Преувеличение достоинств товара – это классика маркетинга, существующая с момента его создания. Как считает Максим Лазебник – исполнительный директор Всеукраинской рекламной коалиции, “реклама просто пользуется невежественностью потребителя. На невежественном потребителе держится весь рынок рекламы”.

Значит ли Вы, что такая реклама вводит людей в заблуждение? Считается, что это не заблуждение, а состояние некой покупательной активности. А чтобы ввести в такое состояние, нужно возбудить какие-то рецепторы. На этом держится весь свободный рынок. Например, чем отличаются 50 сортов масла? Отличаются, и в основном теми качествами, которые создаются брендостроителями и маркетологами.

Но использованием подобных рекламных приемов может быть нанесен и вред. Предположим, группа экспертов в

108

результате тестирования определяет, что некая марка автомобиля является самой безопасной. Производитель, естественно, получает право именовать свои автомобили “самыми безопасными в мире”. Вероятный результат – увеличение количества дорожно-транспортных происшествий с участием данной марки машин. Почему? Не только потому, что резко увеличился объем продаж. Многие из тех, кто приобрел автомобиль на основании того, что он “самый безопасный в мире”, хотя бы они того или нет, на уровне подсознания несколько расслабляются и теряют бдительность. Ведь “самый безопасный в мире” еще не означает абсолютно безопасный, а только безопасный по сравнению с другими.

Почти вся хорошая реклама – это преувеличение. К примеру, несколько слоганов: “Страна Мальборо – дух свободы”, “Изменим жизнь к лучшему”, “Райское наслаждение”, “Ты всегда думаешь о нас” и т.д.

Эксперты считают, что неэтичность в рекламных сообщениях появляется там, где есть заведомый обман. Например, слоган “Ковток свіжого повітря” в рекламе кондиционеров. На самом деле кондиционер может только охлаждать или нагревать тот воздух, который находится в помещении. Ни о каком свежем воздухе речи быть не может.

Но невысокий уровень товарной и рекламной культуры многих потребителей делает такую рекламу эффективной.

Олег Лапишин, креативный директор РА “D’Arcy”, на вопрос – “Каковы этические нормы современной рекламы?” – отвечает: “В идеале рекламист только отражает тот уровень этики, который существует в обществе. Чем точнее рекламист его отразил, тем успешнее будет кампания. Поэтому, когда ре-

кламу обличают в неэтичности, вспоминается старая поговорка – неча на зеркало пенять, коли рожа крива”.

Примером неэтичной рекламы является рекламная кампания противозачаточного гормонального средства “Жанин”, продвигаемого одной рекламной кампанией. Целевая группа – неопытные молодые девушки. Товар позиционировался как средство не только от нежелательной беременности, но и “для красоты”. Это не просто обман, а очень циничный обман.

Станислав Пилипчук – технический директор РА “Арт-мастер” – высказывает свое мнение о рекламе: “Реклама – это зеркало социально-культурного уровня общества. Взгляды потребителей все время меняются, реклама как отражение этих взглядов, тоже. У каждого человека свои представления об этике и этичности в рекламе”.

Александр Овруцкий – декан факультета рекламы Южно-Российского института (Ростов-на-Дону), кандидат психологических наук говорит о рекламе следующее: “Реклама – это создание своеобразного мира, чем-то похожего на художественный мир, где все возможно. Гиперэкспрессия максимально воздействует на сознание человека. Он начинает существовать в виртуальном мире рекламных образов. Однако любая гиперэкспрессивность несет в себе опасность жанровых деформаций. Текст теряет художественный вымысел и скатывается до откровенной лжи и манипуляций: подрасти благодаря кефиру, избавиться от боли с помощью одной таблетки и т.п.”. Далее он приводит примеры надэтической рекламы.

Реклама ТМ Pepsi кампании “Бери от жизни все” является примером цинизма и нарушения этических норм в культурном и национальном контексте. Она пропагандирует идео-

логию, которая априори несвойственные славянскому менталитету, потому что наши национальные герои не идут “по трупам”, делая себе карьеру. Обсуждаемая в этих рекламных роликах идеология – выраженный вариант западного прагматизма.

В Ростове распространялась листовка, которая на первый взгляд выглядит как социальная реклама – схематично изображенный человек что-то выбрасывает в мусорную корзину. Слоган: “Очисти город”. Оказывается звезду Давида. Здесь скрытое программирование: возникает четкая ассоциация, что такое “мусор” и “грязь”, и предлагается, что с этим делать.

Елена Крамарева – директор Агентства психологии бизнеса: “В рекламе любое приукрашивание допустимо. Это не наглая ложь, это выставление каких-то элементов, которые есть в рекламируемом продукте. Если таких элементов нет, их могут придумать, приписать. Сегодня многие рекламные имиджи строятся не на конкретном свойстве продукта, а на выгоде, эмоциональной значимости для потребителя. Это не ложь, а своеобразное манипулирование, вполне допустимая мифологизация”.

Явная ложь – это всегда антиреклама.

Эффективная реклама задействует и рациональное, и эмоциональное восприятие. Таковой является, например, реклама телевизора “Старт”. Ее слоган: “Доступный комфорт”, “Старт” позиционируется как второй телевизор в доме. Его стоимость невысока, при этом он имеет большую диагональ.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какова роль преувеличения в рекламе?
2. Можно ли полностью доверять рекламе?

3. Считаете ли Вы этической и законной рекламу о жевательной резинке Dirol – как первой, нейтрализующей кислоту?

4. Обман и преувеличение в рекламе – это лишь вопрос личного восприятия?

5. Преувеличение – распространенная практика рекламы. Всегда ли такую практику можно считать этической?

6. Может ли быть нанесен вред потребителям рекламы, в которой преувеличения представлены как реальность?

7. Всегда ли рекламируемое товарное преимущество соответствует действительности?

8. Можете ли Вы привести примеры ложной или неэтической рекламы?

9. При каких условиях может быть повышен этический уровень рекламы в Украине?

10. Какие дополнения, по Вашему мнению, следует внести в Закон Украины “О рекламе”?

### *Ситуационное задание 18.*

#### **Морально-этические аспекты рекламирования продукции**

**Проблема 1.** Проанализируйте ситуацию “Верблюд Джо”.

Пытаясь оживить теряющие популярность сигареты марки “Camel”, компания R.J. Reynolds Tobacco Company (RJR) в 1998 году решила начать новую рекламную кампанию своих сигарет. В ее основу было положено карикатурное изображение верблюда по кличке Старый Верблюд Джо (Old Joe Camel). Рекламная кампания оказалась весьма успешной. К маю 1992 года доля американского рынка, на которой была популярна эта марка сигарет (среди других марок сигарет она занимала



седьмое место), возросла с 0,4 до 4,5 %. Среди курильщиков в возрасте 18–24 лет рост спроса на сигареты “Camel” происходил на фоне противоположной тенденции, наблюдавшейся для отрасли в целом, где продажи дорогих сигарет, таких как “Camel”, сокращались, а продажи дешевых сигарет, таких как “Bucks”, увеличивались.

В “Journal of the American Medical Association” в декабре 1991 года была опубликована подборка из трех статей, документально подтверждавших популярность “Camel” среди несовершеннолетних курильщиков. Так, более половины из 229 детей в возрасте от трех до шести лет, включенных в выборку, знали “верблюда Джо” и то, что он представляет сигареты. По оценке Коалиции борьбы с курением и за здоровье (Coalition on Smoking and Health), доля сигарет “Camel”, выкуриваемых несовершеннолетними, возросла с 0,5 до 33 %, что в денежном выражении составляло 476 млн. долларов в год. Коалиция направила в Федеральную торговую комиссию петицию с требованием незамедлительного запрета “Старого Джо”. Американская медицинская ассоциация и главный хирург Антония Новелло обратились к журналам и розничным торговцам с просьбой отказаться от рекламы и использования знаков с изображением верблюда. Новелло заявила, что “старина Джо” явным и наглым образом апеллирует к детям, и использование этого образа в рекламе “достойно сожаления”.

RJR отреагировала стремительно. Компания направила в 100 газет объемистые результаты исследований, опровергающие выводы, которые были сделаны в опубликованных “Journal of the American Medical Association” статьях, и эти материалы были напечатаны. Статьи в “Journal of the American Medical

Association” были раскритикованы по всем направлениям: исследователей RJR не удовлетворяли и величина выборки, и ошибочное определение понятия “несовершеннолетние курильщики”, и отсутствие противоположных мнений, и выводы, которые не были подкреплены статистическими данными. Утверждалось также, что число курильщиков среди тинейджеров не растет, и что популярность сигарет “Camel” у несовершеннолетних явно преувеличена. Эти утверждения были сделаны, несмотря на заявление RJR о том, что компания не проводила исследований среди самых молодых курильщиков США.

Представительница RJR подчеркнула: “Нет никаких доказательств, которые заставили бы нас поверить в то, что рекламная компания сигарет “Camel” побуждает молодежь к курению”. Компания издавна придерживалась мнения, что никто не начинает курить благодаря рекламе. Реклама лишь побуждает курильщиков перейти на другой сорт сигарет. Джеймс У. Джонстон, председатель и главный управляющий R. J. Reynolds Tobacco Company, утверждал: “В принятии молодыми людьми решения начать курить реклама не играет ни малейшей роли”. Тем не менее, RJR вынуждена была развернуть в газетах рекламную кампанию, направленную на предотвращение курения среди несовершеннолетних.

Издатели масс-медиа проигнорировали требование бойкотировать “Старого Верблюда Джо”. Они ссылались на Первую поправку к Конституции США, обеспечивающую защиту свободы слова. Представитель издательского дома Warner, выпускающего журнал “Time”, заявил: “При всем нашем

уважении к главному хирургу, мы считаем, что, до тех пор, пока эта реклама является продуктом, распространяемым в соответствии с законом и с имеющими отношение к делу правилами, решая размещать рекламу, мы действуем ответственно”. Кент Браунридж, старший вице-президент компании Strait Arrow Publishing, издающей журнал “Rolling Stone”, сказал: “Я отвергаю доводы относительно наличия внутренней связи между карикатурами и детьми”. Следует отметить, что расходы табачной промышленности на рекламу сигарет “Camel” в журналах возросли более чем на 9 % в 1991 г. и составили 33,8 млн. дол. Реклама сигарет “Camel” в периодических изданиях Strait Arrow стоила около 400 тыс. \$ в год.

- Кто в данной ситуации выступает в качестве заинтересованных сторон?
- Какие этические проблемы возникают в этом случае?
- Какие аспекты решения могли быть использованы RJR при защите рекламы образа Старого Верблюда Джо?
- Какую роль сыграла Первая поправка к Конституции США в реакции средств массовой информации на призыв к бойкоту “Старины Джо”?
- Какие исследования создают наибольшую угрозу для общества – те, что были опубликованы в “Journal of the American Medical Association”, или те, которые предоставила RJR?
- Вы бы сохранили “Старину Джо”, если бы работали в RJR?
- Каковы риски сохранения “Старины Джо”?
- Должно ли федеральное правительство запретить “Старину Джо”?

**Проблема 2.** Sandoz Nutrition Corporation – дочерняя компания швейцарского фармацевтического гиганта Sandoz Ltd., штаб-квартира которой находится в Миннеаполисе (США). В 1976 г. компания начала производство жидкого низкокалорийного заменителя пищи Optifast 70. Рассчитанный на шесть месяцев, курс приема этого средства предназначен для людей, у которых масса тела превышает нормальную, по меньшей мере, на 30 %. Такой избыточный вес зачастую вызывает другие заболевания. Согласно заключению компании Sandoz Nutrition Corporation, Optifast дает возможность людям довольно быстро похудеть.

Программу снижения веса с помощью Optifast могут предлагать только врачи, больницы и клиники. Для покупки этого продукта необходим рецепт. Обычно курс снижения веса с помощью Optifast начинается с того, что пациента сажают на 12–16 недельную диету, предусматривающую потребление жидкого протеина, энергетическая ценность которого составляет от 420 до 800 калорий в день. В течение остающегося до конца курса времени энергетическую ценность дневного рациона повышают до 1000 или 1200 калорий. Общая стоимость курса колеблется в пределах от 1400 до 2800 долларов.

После появления Optifast на рынке его продажи росли медленно – вплоть до середины ноября 1988 г. Затем Опра Уинфри в своем телевизионном ток-шоу объявила, что помощью Optifast она сбросила 67 фунтов веса. Для большей убедительности она появилась перед телекамерами в обтягивающих джинсах. Знаменитость одобрительно отозвалась об Optifast, хотя ее об этом не просили и за это не платили. За несколько часов после этой передачи в Sandoz поступило 200 тыс. теле-

фонных запросов относительно диеты Optifast. Компания не публиковала сведения о своих продажах, но, по прогнозам, в течение шести недель после заявления Опры объем продаж возрос на 25-30 %.

В 1989 г. Sandoz развернула рекламную кампанию в печати, главным образом, в специальных медицинских журналах. Рекламные материалы включали два основных слогана: 1) “Средство, безопасность и эффективность которого доказаны в клинических условиях” и 2) “Можете сегодня же заказать программу Optifast – и до конца жизни у вас будет все, что необходимо для контроля вашего веса”.

К несчастью Опры Уинфри, за первый же год после окончания программы Optifast она снова набрала 17 фунтов. Исследования, проведенные в Университете Пенсильвании, дали основания полагать, что люди, прошедшие курс быстрого снижения веса вроде жидких диет, скорее всего, вновь начнут толстеть. Исследования, проведенные в Университете Мичигана, показали, что 90 % людей, прибегнувших к диете, через пять лет после этого восстанавливают свой прежний вес. Было также обнаружено наличие связи между жидкими диетами и головокружениями, головными болями, тошнотой, заболеваниями желчного пузыря и сердечной аритмией. Таким образом, опытные данные явно отличались от рекламных призывов.

1. Кто в данном случае выступает в качестве заинтересованных сторон?

2. Нарушила ли Sandoz какие-то этические нормы или принципы?

3. Какие выгоды даст применение жидких диетических продуктов?

4. Какими должны считаться жидкие диетические продукты с точки зрения этики бизнеса?

5. Какие аспекты решения могла учитывать Sandoz при разработке рекламных слоганов?

6. Какую моральную ответственность несет Sandoz по отношению к клиентам, прошедшим курс снижения веса?

## **Морально-психологические аспекты принятия решений**

**Проблема 1.** На переговорах американского бизнесмена с представителем украинской фирмы обсуждалась проблема закупки в США большой партии товара (одежда, сигареты) для Украины. Общая сумма контракта предполагалась около одного миллиона долларов. В процессе обсуждения условий поставки возник вопрос: если после получения товара и его оплаты выяснится, что в контейнерах есть испорченные или бракованные упаковки, то каким образом следует продолжать дальнейшее сотрудничество? По закону в этом случае покупатель не может выставить свои претензии. Удивленный американец ответил, что все испорченные упаковки будут заменены за его счет, а для подтверждения количества бракованных изделий он будет высылать своих экспертов, и ему достаточно слова нашего представителя.

1. Какие неожиданности могут ожидать американского предпринимателя в ходе реализации этого соглашения?

2. Как долго, по Вашему мнению, американский бизнесмен работает (будет работать) на украинском рынке?

3. Какие моральные (этические) качества демонстрирует американский предприниматель? Смоделируйте возможные варианты развития событий после подписания договора.

**Проблема 2.** Вы – руководитель негосударственной организации, одним из направлений деятельности которой является экология. К Вам обратился представитель очень влиятельной топливно-энергетической компании с просьбой дать положительный отзыв в прессе о деятельности его компании. Эта

компания раньше не работала в Вашем регионе, и Вы практически ничего не знаете о ней, кроме того, что она планирует строительство сети автозаправочных станций в Вашем городе и, что это действительно стабильная в финансовом отношении структура.

По словам представителя компании, автозаправочные станции, строительство которых планируется, будут станциями европейского образца: экологически чистыми, архитектурно завершенными, озелененными и, кроме выполнения своего основного предназначения будут служить украшением города. Если на этот рынок не войдет данная компания, то войдет кто-нибудь другой, и, скорее всего тот, кто не сможет инвестировать столько средств в эту область.

Представитель компании просит Вашего согласия на публикацию краткого интервью с Вами с положительным отзывом о деятельности компании в наиболее престижной газете Вашего региона. Это интервью является очень важным для компании, которая хочет донести до населения информацию о своих намерениях и хочет сформировать свой позитивный имидж. По словам представителя компании, Ваша организация имеет большой авторитет в городе, и для многих жителей такая представительная поддержка будет иметь большое значение для будущей деятельности топливно-энергетической компании.

Представитель компании дал Вам четко понять, что в случае положительного решения с Вашей стороны компания готова перечислить на нужды Вашей организации 10 000 долларов США.

Такая финансовая поддержка была бы очень своевременной и даже необходимой для Вашей организации, так как

120



спонсор, который обещал Вам выделить средства на проведение ежегодной экологической экспедиции, в связи с определенными обстоятельствами, не может в данный момент выделить эти средства. В то же время эта экспедиция представляет собой очень важную экологическую акцию регионального масштаба, и результаты, полученные по ее окончании, будут иметь большое значение для улучшения экологической ситуации в регионе. Экспедиция должна начаться через неделю, и перенесение сроков ее проведения абсолютно невозможно.

Однако, партнерская экологическая организация из региона, где топливно-энергетическая компания работала на протяжении последнего года, высказала определенные критические замечания относительно деятельности этой компании, в частности, по поводу использования устаревших методов транспортировки топлива.

У Вас нет времени для получения более детальной информации об этой топливно-энергетической компании и характере ее деятельности, поскольку интервью должно быть напечатано в завтрашнем номере газеты.

Вы оказываетесь перед дилеммой – поддержать проект этой компании, о которой Вы не имеете информации в полном объеме, получив при этом средства для экологической экспедиции, которая будет способствовать улучшению экологической ситуации в регионе, или отказаться от этого интервью.

1. Считаете ли Вы этичным согласиться на данное предложение?
2. Какую информацию Вы бы отослали в газету? Напишите короткое интервью.
3. Смоделируйте результаты Ваших возможных решений.

## *Ситуационное задание 20.*

### **Этическое управление**

Одной из неотложных проблем в Украине является проблема совершенствования системы управления с учетом национальных особенностей и опыта развитых стран. Какой путь может быть избран для достижения успеха? Истории известны примеры экономических взлетов в разных странах.

В XX век Финляндия вошла лишь отсталой провинцией Российской империи без развитой промышленности и с очень небольшим количеством рабочей силы. Страна, казалось, была обречена веками оставаться на задворках мировой экономики. Но за несколько десятилетий финны смогли построить экономику, которая сейчас, по данным Всемирного банка, занимает 14-е место по ВВП на душу населения. А по данным ООН Финляндия стабильно входит в двадцатку стран, где комфортнее всего жить человеку.

Другой пример – Япония 50-х годов XX века – побежденная, разрушенная войной, опустошенная двумя ядерными взрывами, находящаяся на голодном нефтяном пайке (полезных ископаемых в Японии также почти нет). Проходит полстолетия – и японская экономика выходит на второе место в мире по валовому доходу, ежегодно производя товаров почти на 4,8 трл. долларов.

Главный секрет успеха экономик этих стран состоит в том, что и финны, и японцы смогли найти свои уникальные ниши на мировом рынке. У финнов такими нишами стали бумажная промышленность, строительные материалы, мебель, чуть позже – мобильная связь. Японцы отдали предпочтение автомобильной промышленности, а далее – технологиям.

Потенциальные прорывные ниши есть и в Украине. Это отмечают и эксперты, и государственные деятели. Одной из таких ниш является высокий транспортный потенциал Украины. По прогнозам специалистов к 2010 году транзитный товаропоток через территорию Украины в страны Центральной и Западной Европы увеличится до 158 млрд. долларов в год (это почти половина нынешнего ВВП страны). Чтобы общий транзитный потенциал Украины (без газо- и нефтепроводов) действительно значительно возрос, потребуются современные автобаны.

История автобанов неразрывно связана с Германией. Первый участок немецкого автобана был открыт 40 лет назад. Автобан – не менее мощный, нежели Бранденбургские ворота, символ немецкой нации. 12 тысяч километров первоклассных автомагистралей пересекают это государство. С севера на юг тянутся дороги под нечетными номерами, а с востока на запад – под четными. Эта система организована настолько четко, что на большинстве участков попросту отменены скоростные ограничения.

В 1935 году в эксплуатацию был сдан первый 23-километровый участок высококачественной четырех полосной магистрали. Далее на пути прокладки магистрали в Германии было много препятствий в виде горных массивов и широких рек. Для их преодоления была применена уникальная немецкая технология. В Германии считали, что немецкий ландшафт имеет свой особый характер и его следует придать и автобанам. Каким образом? Они идут не в обход гор, а штурмуют их, не огибают леса, а углубляются в них, предлагая путешественнику потрясающие панорамные виды.

В 1970-х годах правительство загорелось идеей: от любого дома до выезда на автобан должно быть не более 10 км.

Этот амбициозный план был реализован, несмотря на то, что строительство каждого нового километра трассы обходится в 10 млн. дол. Сумма оправданная, ведь дорожное покрытие представляет собой “слоеный пирог” толщиной около 60 см, изготовленный по очень сложному специфическому рецепту: 4 см асфальта, 8 см связующего вещества, 14 см крупнозернистого асфальта из битума, щебня и песка, 15 см гравия с цементом плюс базовый слой песчаной смеси.

Другие обязательные элементы автобана связаны с безопасностью. Это зеленые островки шириной около 4 м либо два капитальных барьера – непробиваемая преграда для потерявшего управление автомобиля, который ни при каких обстоятельствах не вылетит на встречную полосу. Через каждые 2 км установлены телефоны-автоматы и дорожные инспекции, проверяющие соответствие дорожного покрытия нормативам.

Рекомендуемая скорость 139 км/час, минимально допустимая – 60 км/час, но окончательное решение зависит от ездока. Движение со скоростью 300 км/час на автобанах – не редкость.

В бывшей Югославии также построены подобные автобаны, которые ведут к побережью Адриатического моря. Строительство осуществлялось частными фирмами. После сдачи в эксплуатацию участка автобана проезд по нему был платным до тех пор, пока не окупалась его стоимость. Затем проезд стал бесплатным.

Что же происходит на дорогах Украины? Они характеризуются высокой аварийностью, одной из причин которой являются недостатки в эксплуатационном содержании автомобильных дорог. Как сообщил руководитель “Укравтодора”

В. Гуржос: “Украина в результате неэффективного использования трех международных и четырех национальных транспортных коридоров ежегодно теряет около 3 млрд. гривен. Очевидно – нужно строить новые дороги”.

Дороги Украины недолговечны, так как при строительстве грубо нарушаются технологические требования их эксплуатации. При строительстве часто “забывают” положить материал, отвечающий за прочность, а если даже такой материал уложен, то он не соответствует требуемым прочностным характеристикам. Часто можно увидеть, как зимой или под дождем асфальт укладывают на отдельные участки дороги (так называемые “ямковые ремонты”), что также является грубым нарушением технологии и не способствует длительной эксплуатации дороги. По словам главы совета Ассоциации В. Гриненко, “расстояние между Ягодином и Киевом составляет 500 км – это кратчайший путь в столицу от западной границы. Но только 8 % дороги пригодны для нормальной езды. Проехав по этой дороге, никто не может гарантировать сохранность от повреждений груза и техническую готовность транспортного средства. Например, “деликатная” европейская тара легковоспламеняющихся красок и лаков проваливается и ломается. Трескаются даже наполненные 200-метровые бочки. Повреждается и транспорт – изнашиваются амортизаторы, рама, крепление кабины и т.п. Иными словами, убытки несут все: растут расходы на ремонт транспортных средств, падает рентабельность бизнеса.

С целью избежания транспортного кризиса была принята Государственная программа развития автомобильных дорог общего пользования на 2005-2010 годы.

Ознакомившись с этой информацией, руководитель ООО “Дондорстрой” дал задание техническим специалистам фирмы разработать собственную инновационную технологию строительства дорог на основе отходов производств. Технический персонал фирмы был не согласен с таким заданием, аргументируя свое мнение тем, что все равно, в конечном результате, при внедрении таких технологий в производство, часть материалов будет разворована, технология в точности соблюдаться не будет – в результате средства, затраченные на разработку технологии уйдут в никуда. Инженер-технолог добавил: “Испокон века у нас две беды – дураки и дороги, и с этим ничего не поделаешь”.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Выскажите Ваше мнение о правомерности утверждений технического персонала фирмы. Аргументируйте.

2. Государственные деятели и ученые определили, что одной из прорывных ниш в украинской экономике является строительство современных дорог (автобанов). Считаете ли Вы необходимым:

- разработку новых эффективных материалов для строительства высокопрочных дорог;

- использование отходов производств (возможно, после их дополнительной обработки, модификации;

- использование с этой целью природных ресурсов Украины.

3. Следует ли разрабатывать отечественную технологию производства новых эффективных материалов для строительства дорог или лучше воспользоваться уже разработанными технологиями?

4. Как бы Вы решали вопросы финансирования строительства дорог при недостатке денежных средств?

*Ситуационное задание 21.*

### **Об экологии, воде и биоэнергетике**

Пресная вода является важным элементом жизни на нашей планете. Поэтому необходимо рациональное использование ограниченных мировых ресурсов пресной воды.

Проблема обеспечения водой населения и различных отраслей хозяйства Украины важна и является одной из актуальнейших для развития всей экономики в ближайшие годы. Роль водных ресурсов в развитии производительных сил нашего общества, в решении народнохозяйственных и социально-культурных задач с каждым годом возрастает.

Водные ресурсы определяют развитие отдельных регионов промышленных объектов и населенных пунктов, играют первостепенную роль в формировании природных технических комплексов, таких как водохозяйственные узлы, оросительные и другие комплексы.

С 1950 по 2003 гг. население земли значительно увеличилось – с 2,5 млрд. до 6,1 млрд. человек и ожидается, что к 2006 году его количество достигнет 8,5 млрд. человек. Более 1 млрд. людей в мире не имеют доступа к постоянным источникам воды, а еще 2 млрд. человек испытывают недостаток в чистой воде, поскольку живут в антисанитарных условиях.

Нет необходимости обосновывать тот факт, что водный фактор, то есть водные ресурсы, является определяющим и основным для существования любого государства, в том числе и Украины.

По международной классификации Украина относится к наименее обеспеченным собственными водными ресурсами европейским государствам. Во всех бассейнах рек Украины в последние годы наблюдается существенное снижение качества водных ресурсов. Министр экологии Украины в ходе выступления на парламентских слушаниях по вопросам соблюдения требований природоохранного законодательства в Украине сообщил, что сегодня в Украине нет ни одного водоема, который бы соответствовал санитарно-химическим и микробиологическим нормам.

Согласно оценкам некоторых ученых, через 30 лет половина населения Земли будет страдать от нехватки воды, а для Украины такое время может наступить раньше. Объемы водных ресурсов Украины характеризуются неравномерным пространственным и сезонным распределением. При этом наименее обеспеченными водными ресурсами регионами являются Донбасс, Кривой Рог, Крым. По словам Министра экологии, объективную оценку результатов практической деятельности в сфере охраны вод и обновления водных ресурсов ставит сама природа – наводнениями, подтоплениями, качеством воды в реках и морях. Он также сообщил, что в последние годы обостряется проблема загрязнения подземных вод в районах размещения промышленных и сельскохозяйственных объектов.

По причине бактериального и химического загрязнения грунтовых вод вода 50 % колодцев в сельской местности не отвечает санитарным нормам. В последние годы в Украине также наблюдается ухудшение эпидемической ситуации, что связано с неоднократными случаями поставки населению загрязненной питьевой воды. Министр подчеркнул, что результаты исследо-



ваний, проведенных научными медицинскими организациями, свидетельствуют о связи ряда заболеваний с минеральным составом питьевой воды (кариес зубов, сердечно-сосудистые заболевания, желчекаменная и мочекаменная болезни, язва желудка и др.). Кроме этого, на протяжении последних десятилетий вследствие нерациональной водохозяйственной деятельности в Украине обострилась проблема подтопления земель, что угрожает безопасности проживания населения на подтопленных территориях, снижает сейсмическую стойкость территорий. Ежегодные экономические убытки от подтоплений городских территорий оцениваются в 2,2 млрд. гривен. Кроме этого, значительных масштабов набирает и подтопление земель сельскохозяйственного значения, вследствие чего продуктивность грунтов в целом по Украине снизилась на 10-25 %.

С получением энергии от текущей воды связано строительство гидроэлектростанций (ГЭС). К положительным сторонам гидроэнергетики относится в первую очередь отсутствие выбросов продуктов горения в атмосферу, а также относительно низкая стоимость получаемой энергии. Однако строительство гидроэлектростанций является целесообразным и экономически выгодным только для горных рек. В противном случае, при строительстве ГЭС на равнинных реках, возникает ряд негативных последствий, как экономических, так и экологических. Наиболее серьезными являются следующие:

- затопление плодородных земель, изъятие их из хозяйственного оборота;
- снижение скорости течения рек, замедление водообмена и самоочищения;
- изменение микроклимата окружающей территории;

- подтопление берегов, заболачивание развитие оползневых процессов.

Строительство ГЭС в России сыграло свою роль в развитии народного хозяйства. Вместе с тем многие крупные реки – Обь, Енисей, Ангара и другие – были частично превращены в цепочки водохранилищ. Плотины-тромбы нарушили естественное течение рек, привели к загрязнению воды, резко ухудшили качество воды и т.д.

Новосибирская ГЭС отсекала большую часть нерестилищ, резко снизив промысловые уловы сибирского осетра – в 1999 г. он занесен в Красную книгу России.

Сооружение на Енисее Красноярской и Саяно-Шушенской ГЭС привело к необратимым процессам: изменению микроклимата региона, нарушению водного и теплового баланса реки. Прогретые массы водохранилищ не позволяют реке полностью покрыться льдом. Во время ледохода создаются заторы, перегораживающие реку по всей ширине, каждый ледоход приносит жителям большие беды.

Многие города Сибири – Новосибирск, Красноярск, Иркутск и другие – находятся ниже водохранилищ с высокими плотинами. Природная катастрофа или диверсионный взрыв могут привести к наводнению.

Рассмотрим некоторые наиболее острые экологические проблемы, связанные с гидроэлектростанциями в Украине, которые затрагивают или могут затронуть население.

В последнее время в средствах массовой информации появилось много публикаций, касающихся состояния гидротехнических сооружений на Днестре и возможных последствий их прорыва.

Так, руководитель независимой международной группы ученых по прогнозированию последствий катастроф Василий Кредо назвал Киевское водохранилище наиболее опасным объектом не только в Украине, но и на всем земном шаре.

“Именно из-за Киевского моря столицу Украины вполне может ожидать судьба Помпеи, а Украину – канувшей в небытие Атлантиды”, – сказал руководитель группы ученых. Мотивируя свой прогноз, Василий Кредо сообщил, что при его личном участии в Совете Европы неоднократно поднимался вопрос о полной ликвидации тридцатикилометровой зоны, включая Киевское море.

С научной точки зрения, Днепровский каскад – “наклонный крутоперепадный объект”. Если вследствие даже не очень сильного землетрясения пострадает Киевская ГРЭС, то земляная плотина, аварийность которой сейчас составляет 93 процента, будет уничтожена. На столичные районы Оболонь, Троещина и в итоге на всю Украину “хлынет радиоактивное цунами из воды Киевского моря”.

По данным группы, в случае прорыва Киевской плотины, 27 украинских городов, а также Запорожская АЭС будут уничтожены. Погибнет от 14-ти до 15 млн. человек. Именно 93 % аварийность Киевской плотины дают основания ученым считать Киевское море, скопившее за 14 лет после Чернобыльской катастрофы порядка 500 млн. тонн высокорadioактивных илистых наслоений, является наиболее опасным объектом всего земного шара, так как территория, по которой пройдет ил, не подлежит реабилитации как минимум тысячу лет. Возможно, это преувеличение, но игнорировать эти сведения, по-видимому, не стоит.

Однако опасность исходит не только от Киевского водохранилища. На Днестре в настоящее время расположены шесть гидроэлектростанций с водохранилищами: Киевская, Каневская, Кременчугская, Днепродзержинская, Каховская ГЭС, Днепрогэс. И все они находятся в той или иной степени в неудовлетворительном состоянии.

Следует сказать, что в основе решения об использовании тех или иных водостоков должны быть результаты мониторинга состояния окружающей среды в данном районе. Экологический мониторинг объектов энергетики необходимо тесно связывать с комплексом природоохранных мер еще на стадии проектирования. Следует обращать особое внимание на выполнение всех намеченных в проектной документации природоохранных мероприятий.

Евгений Кузьминский, профессор, заведующий кафедрой экобиотехнологии и биоэтики НТУУ “КПИ” и Валерий Кухар, академик НАНУ, директор Института биоорганической химии и нефтехимии НАНУ, руководитель филиала кафедры экобиотехнологии и биоэнергетики НТУУ “КПИ” высказывают следующие мнения о биоэнергетике: “Особое внимание следует обратить на системы энергоустановок, способные с помощью микроорганизмов превращать непосредственно энергию химических связей органических молекул в электрическую. Эти процессы позволят миновать тепловую стадию, трансформировав свободную энергию сразу в электрическую. В результате энергия органических соединений будет использована наиболее эффективно, и при этом окружающая среда не будет загрязняться лишним теплом. Экспериментальные разработки подтвердили возможность получения биотоплива, хотя они еще

не доведены до того состояния, чтобы их можно было широко внедрить в производство. Безусловно, современные преобразователи химической энергии в электрическую еще не в состоянии удовлетворить потребности XXI века, но можно отметить, что они позволяют нам приблизиться к решению энергетических проблем человечества, а, следовательно, и его экономических проблем. Широкое применение биохимических и электрохимических принципов с использованием микроорганизмов в устройствах прямого преобразования различных видов энергии в электрическую, может быть рассмотрено как вариант экобиотехнологии. Особенностью таких систем будут высокий коэффициент полезного действия (кпд) и минимальное загрязнение окружающей среды”.

Следующий аспект биоэнергетики связан с использованием возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Все живое население биосферы, кроме человека, на протяжении своего эволюционного развития приспособилось к существованию за счет возобновляемых энергетических ресурсов. Такая стратегия использования энергии в условиях Земли является единственно возможным направлением устойчивого развития и стабильного существования. Именно поэтому возможность использования ВИЭ в народном хозяйстве в течение последних нескольких лет рассматривается очень внимательно. Такой подход имеет преимущества и в контексте охраны природы. С целью увеличения доли ВИЭ в топливно-энергетическом балансе в Европейском Союзе принята Белая книга “Энергия будущего в возобновляемых источниках энергии”. Возобновляемые источники энергии в будущем должны составлять значительную долю в энергетическом балансе отдельных районов и

областей Украины. Возможности производства и использование биомассы в Украине определяются, в первую очередь, растениеводством. Форма биомассы для использования ее в качестве биотоплива может быть довольно разнообразной. Биомассу в энергетических целях можно использовать в процессе непосредственной переработки древесины, соломы, сапропеля (органических донных отложений), а также в переработанном виде как жидком (эфиры рапсового масла, спирты), так и газообразном (биогаз – газовая смесь, основным компонентом которой является метан).

Мировой опыт свидетельствует, что жидкое биотопливо становится перспективной и популярной категорией энергетических ресурсов, которая по своему значению для мировой энергетики занимает следующую позицию после твердого топлива из биомассы. Несмотря на высокую стоимость, производство жидкого топлива из биомассы в странах ЕС динамично растет. Прежде всего, это происходит благодаря экологически продуманной экономической политике на государственном уровне. Хотя сегодня производство такого топлива – процесс более дорогостоящий, по сравнению с традиционным, эксперты утверждают, что различие в стоимости био- и минерального горючего начнет исчезать примерно в 2010 году. В США на основе проведенных исследований установлено, что с учетом стоимости ликвидации негативных последствий, вызванных производством и применением топлива из полезных ископаемых, горючее, полученное из возобновляемых биологических источников, может быть дешевле.

Еще одним возможным путем дополнения и частичной замены традиционных видов топлива является получение и ис-

пользование биогаза. Сырье для производства биогаза – это, прежде всего, разнообразные органические отходы агропромышленного комплекса. Процесс происходит только благодаря бактериям. Он позволяет на современном уровне решать экологические проблемы, связанные с утилизацией отходов. В Украине существуют значительные потенциальные возможности синтеза биогаза и использования его в качестве топлива.

В итоге можно сказать, что биоэнергетика – это выбор, имеющий глобальную перспективу для дальнейшего успешного развития цивилизации. Преодоление современных и предотвращение вероятных экологических кризисов невозможно без применения новейших экобиотехнологий для очистки сточных вод; биосорбции тяжелых металлов из стоков; обезвреживания опасных газовых выбросов; обогащения воздуха кислородом; использования перспективных средств для обезвреживания твердых и жидких промышленных отходов; биodeградации нефтяных загрязнений в почве и воде; биodeградации химических пестицидов и инсектицидов; повышения эффективности методов биологического восстановления загрязненных почв; замены ряда агрохимикатов на биотехнологические препараты и т.д.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы причины, по Вашему мнению, ухудшения качества вод в реках и морях?
2. Как Вы считаете, с чем связано загрязнение подземных вод?
3. Желательно ли строительство новых ГЭС на равнинных реках?

4. Требуется ли разработка проекта по укреплению Киевской плотины и реконструкции Днепровского каскада?

5. Согласны ли Вы с тем, что биоэнергетика – выбор будущего?

6. Согласны ли Вы с тем, что биоэнергетика – это глобальная перспектива для дальнейшего успешного развития Украины?

### *Ситуационное задание 22.*

#### **Гуманитарные аспекты деятельности инженера**

Компания BART в Калифорнии вела строительство автоматической системы, управляющей железнодорожным движением. Трое инженеров, участвовавшие в этих работах, серьезно усомнились в безопасности данной системы. В течение года они неоднократно выражали свою озабоченность (и устно, и письменно) руководству компании, но их доводы оставались без внимания. Тогда они обратились непосредственно к членам компании, минуя ее руководство. Их доклады были распространены среди всех членов компании, и стали известны прессе. Однако в феврале 1972 г. состоялись публичные слушания, в результате которых было выражено доверие руководству BART, а “инженеры-возмутители спокойствия” были уволены.

После увольнения они обратились в Калифорнийское общество профессиональных инженеров и заявили, что стремились действовать в соответствии с имеющимся в этическом кодексе этого общества пунктами, утверждающими, что “общественное благо первостепенно”, и что “необходимо уведомлять соответствующие органы о любых обнаруженных фактах, создающих угрозу безопасности и здоровью людей”. В июне



1972 г. общество представило документы в поддержку этих инженеров в Калифорнийский Сенат, а в октябре того же года поезд, управляемый системой, установленной компанией, не смог из-за ошибки системы остановиться на станции, и несколько пассажиров было ранено. Позже Институтом инженеров в области электротехники и электроники была учреждена премия “За выдающееся служение интересам общества” и первыми ее получили (в 1978 году) эти три инженера.

Обращение за поддержкой в Калифорнийское общество профессиональных инженеров основывалось на определенных пунктах этического кодекса данного общества. В настоящее время этические кодексы имеют многие профессиональные объединения. Такие кодексы представляют собой свод правил, следование которым является условием членства в данном профессиональном обществе.

Обычно этические кодексы инженерных обществ (или обществ, членами которых являются инженеры, наряду с учеными и представителями других профессий, имеющих дело с определенного рода техникой – как, например, Британское компьютерное общество) содержат нормы, регулирующие отношения “инженер – общество”, “инженер – работодатель”, “инженер – клиент”, “инженер – другие инженеры”. Так в Кодексе этики Британского компьютерного общества (BCS) среди правил поведения членов данного общества содержатся следующие: “Инженер должен принимать во внимание влияние компьютерных систем, – в той степени, в какой оно ему известно, – на осуществление основных прав индивидов, независимо от того, идет ли речь о реализации этих прав в рамках данной организации, ее покупателей и потребителей, или же в рамках

населения вообще”. Член BCS передает клиенту имеющуюся в распоряжении информацию с целью помочь разобраться в вероятных ситуациях, чреватых ущербом третьей стороне. Он должен бороться с неведением относительно того рода техники, которой он занимается, и особенно в тех областях, где применение этой техники представляется имеющим сомнительные социальные достоинства.

Аналогичные обязательства инженера в отношении общества зафиксированы во многих других этических кодексах, в том числе и в Кодексе этики Национального общества профессиональных инженеров США. Инженеры, гласит этот кодекс, должны всегда осознавать, что их первой обязанностью является защита безопасности, здоровья и благосостояния людей. Если их профессиональные суждения отвергаются в обстоятельствах, когда под угрозой оказываются безопасность, здоровье, собственность или благосостояние людей, они должны уведомить об этом работодателя или клиента, а также, при необходимости, другие авторитетные органы.

Этические нормы, регулирующие отношения “инженер – работодатель” и “инженер – клиент”, требуют добросовестного выполнения деловых обязательств: предоставлять клиенту или работодателю в обозначенный срок продукцию; завершать работу в установленное время и в рамках бюджета, а в случае, если этого достичь невозможно, как можно раньше предупредить клиента или работодателя с тем, чтобы могли быть предприняты корректирующие действия; не передавать другим сторонам и не обнародовать информацию, касающуюся состояния дел или технических процессов своего бывшего или нынешнего клиента или работодателя без их согласия. Как за-

писано в Кодексе Национального общества профессиональных инженеров, “инженер, используя проекты, предоставленные клиентом, признает, что эти проекты остаются собственностью клиента и не могут быть скопированы другими без разрешения”. В том же кодексе среди положений, касающихся отношений инженера с коллегами, содержатся следующие положения: “Инженеры не должны вредить, злонамеренно или по ошибке, прямо или косвенно, профессиональной репутации, планам, деятельности и служебному положению других инженеров, а также подвергать несправедливой критике работу других инженеров. Инженеры, которые полагают, что деятельность других неэтична или незаконна, должны предоставить информацию об этом в распоряжение соответствующих органов, чтобы могли быть приняты надлежащие меры”.

Специфичность правил, фиксируемых подобными этическими кодексами, – в том, что эти правила, будучи нормами, соблюдение которых самостоятельно контролируется данным профессиональным сообществом.

Что касается ответственного (а, следовательно, и нравственного) исполнения профессиональных обязанностей, то прогресс (или хотя бы поддержание достигнутого уровня) в этом отношении нередко оказывается связанным и с материальными интересами (когда система материальных стимулов поощряет ответственное отношение и наказывает безответственное), и с законодательным регулированием, и с соображениями престижа.

Нужно иметь в виду, что нередко правила, осознаваемые сначала только как этические, впоследствии могут быть закреплены в юридических нормах.

Действенность этического кодекса зависит в значительной мере от того, каким образом он будет применяться в конкретных ситуациях. Одно дело – сформулировать правила, другое – определить, как в соответствии с этими правилами следует поступить в том или ином случае. Вопрос о том, соответствует ли поведение субъекта данному этическому кодексу, далеко не всегда может быть решен однозначно. Богатый набор исследования примеров такого рода представлен в издании “Мнение редколлегии этического обозрения” Национального общества профессиональных инженеров США. Здесь рассматриваются и оцениваются с точки зрения этического кодекса данного общества ситуации, основанные на действительно имевших место случаях (с изменением имен и названий фирм или иных организаций). Рассмотрение примеров ведется таким образом, чтобы получить ответы на вопросы “какой пункт этического кодекса должен быть использован в оценке данной ситуации” и “соответствует ли поведение инженера в описываемом случае норме, выражаемой данным пунктом”.

В качестве примера приведем статью “Общественное благо и обладание информацией, причиняющей ущерб интересам клиента” из V тома “Мнения редколлегии этического обозрения”. Статья (как и другие статьи данного издания) состоит из 5-ти разделов: “Факты”, “Вопросы”, “Ссылки”, “Обсуждение”, “Вывод”.

В разделе “Факты” описывается следующая ситуация. Корпорация XYZ была извещена организацией, осуществляющей контроль за загрязнением окружающей среды, о том, что в течение 60 дней она должна представить документы для получения разрешения на сброс промышленных отходов в контей-

140

нер с водой. XYZ была извещена также о минимальных стандартах, которые должны быть соблюдены.

Чтобы убедить власти в том, что получаемый объем воды после сброса отходов не будет превышать допустимый уровень загрязнения, корпорация нанимает инженера Доу, который должен осуществить консультационные услуги и представить детальный отчет. После завершения своих исследований Доу приходит к выводу, что сбросы фабрики превысят допустимый уровень загрязнения воды. Он заключает, далее, что корректирующие меры будут очень дорогостоящими. Доу в устной форме сообщает корпорации XYZ о результатах своих исследований. После этого корпорация прерывает контракт с Доу, полностью оплатив проведенную им работу, и сообщает, что инженер не должен представлять письменный отчет. Впоследствии Доу узнает, что властями объявлены публичные слушания, и что корпорация XYZ представила информацию в поддержку своих утверждений о не превышении допустимого уровня загрязнения.

Возникает вопрос – должен ли инженер Доу сообщить о результатах своих исследований властям после того, как он узнал о слушаниях? Предлагается дать характеристику действиям инженера с точки зрения этических обязательств.

В разделе “Ссылки” содержатся ссылки на разделы этического кодекса, имеющие отношения к рассматриваемому случаю. В качестве таковых указываются следующие. Раздел 1 – “Инженер руководствуется в своих профессиональных отношениях высочайшими стандартами честности и ведет себя в профессиональных вопросах по отношению к любому клиен-

ту или работодателю как преданный агент или доверенное лицо”. Пункт “с” того же раздела гласит: “Он должен известить клиента или работодателя, если полагает что проект не будет успешным”. В разделе 2 содержится утверждение: “Инженер должным образом принимает во внимание безопасность, здоровье и благополучие людей при выполнении своих профессиональных обязанностей. Если его профессиональное суждение не принимается во внимание органами не технического характера, он должен ясно обозначить последствия. Он должен уведомлять соответствующие органы о любых обнаруженных условиях, угрожающих безопасности и здоровью людей”. Пункт “а” того же раздела гласит: “Инженер не должен завершать, подписывать или скреплять печатью планы, которые не находятся в соответствии с требованиями безопасности для общественного здоровья и благосостояния и не соответствуют принятым инженерным стандартам. Если клиент или работодатель настаивают на таком непрофессиональном поведении, он должен поставить в известность соответствующие органы и прекратить дальнейшее выполнение работы или участие в проекте”. Раздел 7: “Инженер не раскрывает конфиденциальной информации, касающейся состояния бизнеса или технических процессов любого настоящего или прежнего клиента или работодателя без его согласия”.

В разделе “Обсуждение” приводятся следующие оценки деятельности инженера и их обоснования. Инженер Доу действовал в соответствии с требованием раздела 1 этического кодекса – “вести себя в профессиональных вопросах по отношению к каждому клиенту или работодателю как преданный агент или доверенное лицо”. В соответствии с этим требованием инженер Доу известил корпорацию XYZ о результатах сво-

их исследований, показавших, что установленные стандарты нарушены. Его устное сообщение соответствует букве и духу процитированных выше положений из раздела 1 и пункта 1(с). Расторжение контракта с полной оплатой за проделанную работу – это чисто деловое решение, которое, как можно предположить, вполне допускалось характером контракта между Доу и его клиентом. Как бы то ни было, Доу имел основание узнать, почему корпорация специально отметила, чтобы он не представлял письменный отчет. Известие о слушаниях ставит его лицом к лицу с обязательством в отношении безопасности, здоровья и благосостояния людей. Пункт 2(а) гласит, что его обязательства по отношению к обществу первостепенны. Предполагается, что несоответствие сброса минимальным стандартам, установленным законом, несет в себе угрозу безопасности и здоровью людей. Та часть пункта 2(с), которая требует, чтобы инженер сообщал о “непрофессиональном поведении” соответствующим органам, существенна для обсуждаемой ситуации. Не предоставление письменного отчета инженером следовало бы квалифицировать как “непрофессиональное поведение”, отказ Доу от защиты интересов общества. А сообщение инженера соответствующим властям о явной угрозе интересам общества не является в данном случае раскрытием технических процессов или состояния бизнеса клиента.

В результате формулируется вывод: “Доу имеет этическое обязательство сообщить о результатах своих исследований властям после того, как он узнал о слушаниях”.

Приведенный пример позволяет судить о том, насколько детально прорабатываются вопросы применения этического кодекса в конкретных ситуациях, с которыми сталкивается инженер в своей профессиональной жизни.

Вместе с тем эффективность этических кодексов оставляет желать лучшего, даже в странах с сильными профессиональными инженерными обществами и ассоциациями. Она существенным образом зависит и от заинтересованности инженера быть членом данной профессиональной ассоциации (ибо нарушение кодекса может повлечь исключение из ассоциации), а также от способности сообщества установить в том или ином конкретном случае сам факт нарушения.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Считаете ли Вы необходимым разработку и соблюдение стандартов профессиональных этических кодексов инженера в Украине?

2. Согласны ли Вы с выводами, которые сделала редколлегия этического обозрения США в отношении действий инженера Доу? Аргументируйте.

3. Знаете ли Вы предприятия в Украине, где разработаны и соблюдаются профессиональные этические кодексы инженера?

4. Разработайте свой собственный профессиональный этический кодекс инженера.

### *Ситуационное задание 23.*

#### **Этическая составляющая деятельности инженера в достижении конкурентоспособности выпускаемой продукции**

В настоящее время внимание экономистов, промышленников, предпринимателей сосредоточено на проблеме поддержания конкурентоспособности стран в будущем. Украине



необходимо формировать стратегию конкурентоспособности в ближайшем будущем.

Ученые считают, что важнейшей составляющей философии конкурентоспособности является качество и скоординированность управления экономическими, политическими процессами и корпоративным сектором.

Значительна роль инженера в достижении конкурентоспособности страны. Она заключается в создании конкурентоспособной высококачественной продукции и достижении коммерческого успеха. В качестве примера, как стать конкурентоспособным на плотно занятом рынке аналогичной продукции, не нарушая этические нормы хозяйствования, рассмотрим деятельность российской фирмы “Микроника” – производителя антенного оборудования.

На вопрос: “Что послужило предпосылками интенсивного развития рынка антенного оборудования в России?” – отвечают сотрудники фирмы.

Юрий Алехин: “Предпосылкой интенсивного развития рынка антенного оборудования стало бурное развитие сотовой связи и, как следствие, резкое увеличение числа базовых станций всех известных стандартов как сотовой (в первую очередь), так и подвижной (транковой) связи. Отсюда и родился спрос на продукцию отечественного производства. Начать самостоятельно производить антенное оборудование наша кампания пыталась очень давно, казалось бы, металла в стране у нас много и ввозить “железо” из-за океана экономически невыгодно. Хороших инженеров и мастеров рабочих специальностей предостаточно, и нет никаких проблем начать производство

радиоэлектронной техники, где Россия давно отстала от зарубежных производителей.

Однако экономические расчеты показали, что выгоднее импортировать аналогичный товар, чем его производить у нас в стране. Мы пошли по пути тех производителей, которые не имеют производства полного цикла, и размещают заказы на некоторые комплектующие на других предприятиях. Небольшие партии образцов мы получали по приемлемой цене, но когда речь шла о достаточно большой партии деталей, начинались проблемы: для производства большой партии деталей необходимо согласование и разрешение многих инстанций, что вело к значительному увеличению накладных расходов. Но после кризиса 1993 года возникли благоприятные условия для развития отечественного производства. Российские товары можно было производить и продавать по ценам, конкурентным с ценами на импортные товары.

Андрей Беляев: “Когда фирма начала производить антенное оборудование, многие сегменты антенного рынка уже были плотно заняты некоторыми отечественными производителями, конкурировать с которыми было бы очень трудно. Но на тот момент в России не появился производитель антенн соевой связи, а это значит, что эта ниша пока была пуста, чем мы и воспользовались.

Мы начали с использования довольно большой доли импортных материалов. Однако сразу наметили программу замещения импорта, которую и реализуем. Сейчас у нас импортные материалы используются только там, где их замена привела бы к потере качества. Этого мы не допускаем. Во многом мы повторяли путь Китая, пытаясь дублировать зарубежные аналоги.

Затем, уже получив опыт и освоив технологию, делаем что-то своё. Но пока еще доминируют зарубежные комплектующие. В России, пока еще, недостаточно производственного оборудования действительно высокого уровня, которое позволило бы выпускать качественные комплектующие. Однако на рынке появляются новые производители, совершенствуют свое производство старые, и из года в год количество российских комплектующих в наших изделиях постепенно увеличивается, что позволяет несколько снизить цену своей продукции.

Следует отметить, что одним из первостепенных факторов коммерческого успеха является наличие профессиональной команды и собственных конкурентоспособных научно-технических разработок, оптимальных по соотношению цена/качество”.

На вопрос: “Действительно ли в настоящее время происходит вытеснение зарубежных производителей антенного оборудования с отечественного рынка?” – отвечает Михаил Усов: “Да, это так. Во-первых, за счет более низкой цены при хорошем качестве; во-вторых, благодаря оперативности выполнения заказов. В профессиональной сфере вытеснение уже произошло. Ежедневные заказы со всех концов страны ориентированы на российскую продукцию. Разве что, в проекте Тетра, где задействованы очень большие деньги (которые и стоят на первом месте, а связь – на втором), пока выгоднее продавать импортную систему Kathrein. Удалось вытеснить импорт на рынке абонентских устройств. Все салоны сотовой связи, которым мы поставляем антенны, раньше закупали шведскую и датскую продукцию. Более того, мы получаем все больше заказов от оптовых фирм – импортеров. Но применительно к рынку

оборудования для сотовой подвижной связи этого пока не происходит.

Мы постоянно расширяем спектр нашей продукции, совершенствуем существующие типы антенн, создаем дополнительное оборудование. Наша стратегия заключается не только в производстве оборудования различных стандартов и работе на различных географических рынках, но и в предоставлении клиентам дополнительных “сопутствующих” продуктов, а также в оказании услуг по разработке антенн и антенных систем на заказ, консультационных услуг.

Очевидно, что только гибкая организация бизнес-процесса может обеспечить успешное развитие компаний, занимающихся производством и реализацией антенн.

На вопросы: “С какими специфическими проблемами сталкиваются сегодня участники рынка антенного оборудования? Нуждаются ли они в поддержке государства?” отвечает Алексей Торопков. “Специфическая “антенная проблема” – это плагиат. Интеллектуальную собственность, составляющую основу разработок, очень трудно защитить. У нас есть патенты на отдельные решения, узлы. Но сама антенна – это тоже продукт работы и творчества, в котором серьезные фирмы задействуют собственные программы разработки, дорогостоящие средства измерений. Однако недобросовестному конкуренту достаточно приобрести образец, и он может вывести тот же продукт без затрат.

Приведу пример. Заходим на сайт одной, как она сама о себе пишет, “молодой, динамично развивающейся компании”, и находим там свои направленные антенны, только выполненные из худших материалов и более дешевые. Там же размещен

паспорт изделия с нашим, полностью сохраненным текстом, в котором “молодая, динамично развивающаяся кампания” потрудилась только заменить наши координаты на свои.

Вопрос о поддержке государства нужно рассматривать неразрывно с вопросом о вытеснении зарубежных производителей с российского рынка. По уровню разработок российские компании не уступают лидерам мировой индустрии, а в чем-то и превосходят их. Качество производства российского оборудования достигло уровня, когда не стыдно участвовать даже в международных выставках. Цены на оборудование российского производства существенно ниже, чем на аналогичную импортную продукцию. Однако, например, в сотовой связи доминирующее положение занимает импортное оборудование. Операторы сотовой связи планируют строительство сетей на несколько лет вперед, заключают долгосрочные многомиллионные договоры с поставщиками, которые, в свою очередь, пользуются поддержкой своего государства в части предоставления российским операторам кредита. Российские производители такой поддержки не имеют. Поэтому вытеснение зарубежных производителей постепенно происходит, но только на тех рынках, где производитель в состоянии самостоятельно предложить выгодные коммерческие условия или обеспечить решение нестандартных задач.

Что касается проблем, то они самые типичные для всего постсоветского пространства, – задержки поставок материала, сложности импорта комплектующих, наплевательское отношение государства к экспортной деятельности производителей. Нужна заинтересованность государства в отечественных экспортерах. Пока же наблюдается только увеличение числа за-

претов в виде бюрократической волокиты со стороны таможенных служб. Чтобы отправить образец за рубеж, необходимо отправлять контракт от двух сторон, получать многочисленные разрешения, а потом доказывать, что эту “железку” я сделал сам, а не перепродаю импортную”.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие проблемы необходимо разрешить, чтобы начать производство какого-то продукта в Украине?

2. Считаете ли Вы правильной стратегию фирмы “Микроника”, которая начала производство антенн со следующего:

- организации производства, не имеющего полного цикла;
- использования большой доли импортных материалов;
- выпуска небольших партий;
- дублирования зарубежных аналогов.

3. Как Вы расцениваете деятельность так называемой “молодой развивающейся компании”, нарушающей права интеллектуальной собственности фирмы “Микроника”?

4. По Вашему мнению, каковы пути дальнейшего развития фирмы “Микроника”?

5. Каким образом можно вытеснить зарубежных производителей с отечественного рынка?

6. Требуется ли производителю поддержка государства в расширении деятельности фирмы, особенно в экспортной деятельности?

7. Какие факторы определили коммерческий успех деятельности фирмы “Микроника”?

8. Согласны ли Вы с определением ученых, что “важнейшей составляющей конкурентоспособности является каче-

ство и скоординированность управления экономическими, политическими процессами и корпоративным сектором”?

9. Какова роль инженера-профессионала в успешной деятельности фирмы?

*Ситуационное задание 24.*

### **Камеры наблюдений в супермаркетах**

Коммерческий директор супермаркета “Класс”, М.М. Семчук, анализируя предоставленную ему бухгалтерской службой информацию об объемах продаж за последний отчетный период, задумался о том, какие меры необходимо предпринять, чтобы получать большую прибыль. Утром, просматривая бизнес-прессу, М.М. Семчук обратил внимание на статью доктора Кевин Моррелл, из университета Loughborough, ESRC. Он писал о том, что в связи с постоянно расширяющимся ассортиментом товаров, который предлагается потребителям, у производителей этих товаров появилась потребность постоянно отслеживать уровень заинтересованности потребителей, а также увеличивать спрос на тот или иной продукт. Для этого в развитых странах используются все более и более искушенные подходы – разрабатываются технологии, для наблюдения процесса посещения магазина покупателями с целью последующего анализа о наиболее покупаемой продукции, а также выработки стратегии влияния на выбор покупателя даже на подсознательном уровне ([www.kevinmorrell.org.uk](http://www.kevinmorrell.org.uk)).

Семчук еще раз внимательно перечитал статью, основной смысл которой заключался в обсуждении проблемы: “Являются ли используемые технологии тем, что мы как современные, просвещенные потребители, должны спокойно вос-

принимать, и жить в обществе, где наблюдают за каждым нашим шагом?”

Универсамы, супермаркеты можно охарактеризовать как “наиболее успешную форму концентрации огромного диапазона изделий по низким ценам” (Guardian, 2000). Они работают в высоко конкурентоспособном секторе и желают получать даже самое небольшое преимущество по сравнению с конкурентами. Стремясь достичь этой цели, современные универсамы и агентства по исследованию рынка идут двумя путями: собирают информацию относительно поведения потребителя и исследуют этические проблемы, которые эти формы исследования поднимают.

Первая из них – камеры, установленные в супермаркетах для наблюдений, дальнейших исследований, контроля поведения потребителей. Вторая – использование технологии “eye mark technology”, т.е. камер, которые используют лазер, и отслеживают время, которое покупатели затрачивают на рассмотрение того или иного продукта.

Часто, в супермаркетах, универсамых развитых стран, где установлены такие наблюдательные камеры, клиенты информированы об этом путем надписей, помещенных при входе. Однако многие люди могут просто не замечать надписи при входе и часто возражают, что за ними наблюдают и записывают их действия на камеру. Иногда такое наблюдение может быть оправдано мерами соблюдения безопасности. Это может казаться разумным, если предполагается, что наблюдение используют для контроля или уменьшения воровства в супермаркетах.

Такая новая технология затрагивает множество этических проблем, особенно, когда это связано с влиянием и даже



управлением выбором покупателей. В соединении с этими новшествами используются все более и более искусственные меры, которые предпринимают супермаркеты в целях увеличения прибыли. Например, многие большие универсамы используют искусственные запахи, чтобы усилить потребность что-нибудь купить – запах недавно испеченного хлеба в хлебобулочном отделе; звучание музыки для создания приятной атмосферы и т.д.

Защитники этих технологий указывают на множество причин, по которым их использование было оправдано:

- если эти технологии помогают повышать объем продаж, то, конечно, они – только часть попытки делать хороший бизнес. Это позволяет универсамам держать низкие цены и в то же самое время предлагать потребителям широкий диапазон изделий;

- если эти технологии предполагают понимание человеческого характера, то они продвигают знание, которое является целью всего исследования.

Еще раз проанализировав содержание статьи, Семчук пришел к твердому убеждению, что в супермаркете “Класс” также необходимо установить подобное оборудование. После одобрения руководителями супермаркета предложения Семчука, ему было поручено найти инженеров-разработчиков подобного оборудования и договориться с ними о его установке в кратчайшие сроки.

Семчук сразу же приступил к выполнению задания, нашел знающих инженеров – профессионалов в этой области, и, аргументировано, с его точки зрения, объяснив им цели и задачи, приступил к обсуждению стоимости проекта. Однако, инженеры, внимательно выслушав, не стали сразу давать со-

гласие о подписании контракта. Они хотели уточнить цели использования и размещения предлагаемого для разработки продукта с морально-этической стороны.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Выскажите аргументы “за” и “против” использования подобных технологий.
2. Имеют ли право потребители на секретность осуществления покупок?
3. Какие, по Вашему мнению, морально-этические проблемы хотели уточнить инженеры-разработчики?
4. Считаете ли Вы необходимым в данном случае информирование покупателей о наблюдении за их перемещениями и осуществлением покупок?
5. Если бы Вам, как инженеру-разработчику, предложили осуществить такой проект, как бы Вы поступили? Аргументируйте.
6. Каким образом, возможно убедить инженеров-разработчиков в этичности осуществления данного проекта?

*Ситуационное задание 25.*

### **Проблемы экологической этики, связанные с утилизацией отходов производств**

Современной экономике сегодня предстоит решать множество сложных задач, которые связаны со следующими процессами: традиционные источники энергии иссякают, растет стоимость их добычи, интенсивно загрязняется окружающая среда, разрушается биосфера, интенсивно увеличивается количество органических отходов промышленности, сельскохозяйственного и бытового происхождения. Решение всех этих проблем должно осуществляться ускоренными темпами, иначе человечество неминуемо ожидает судьба вымерших динозавров.

Кандидат технических наук, доцент кафедры прикладных компьютерных систем НТУ “ХПИ” Н.И. Никитин – победитель городского конкурса “Молода людина року – 2004” в номинации “Научная деятельность”. Никита Никитин применяет свои знания для решения актуальных задач, связанных с инженерной деятельностью. Так, нехватка энергоносителей побудила его заняться оптимизацией параметров аппаратов с применением автоматизированных систем для обогащения накопленных за XX столетие в Украине забалансовых углей. Его разработки внедрены в коксохимической промышленности и используются в институтах УХИН ГИПРОКОКС. Эти разработки способствуют развитию коксохимической промышленности, утилизации отходов и улучшению экологической ситуации отдельных регионов.

Для решения проблемы дефицита сырьевых компонентов для производства цемента в Украине Никитин разработал математическую модель и программное обеспечение для определения функциональной зависимости показателей качества цемента в зависимости от характеристик сырья из отходов углеобогащения. Данное программное обеспечение внедрено на ОАО “Краматорский цементно-шиферный комбинат” и на других цементных заводах концерна “Укрцемент”, а также используется в учебных программах Харьковского государственного технического университета строительства и архитектуры. Эта разработка Н.И. Никитина решила две задачи – утилизацию отходов углеобогащения и получения на его основе нужного компонента для производства цемента.

Никита Никитин участвовал также в разработке технологии утилизации отработанных автомобильных шин. В ре-

зультате выполненных с его участием исследований найдена возможность использования углеводородной жидкости, полученной в процессе пиролиза автомобильных покрышек, в качестве реагента для процесса обогащения угольных шламов. На основании полученных данных в Херсоне строится завод по переработке автомобильных шин, инвестором которого является Франция.

Особо следует отметить разработку Н.И. Никитина (на уровне открытия) теории о механизме флокуляции угольных шламов с использованием полимерных реагентов и кинетики образования угольной пластической массы в присутствии флокулянта.

Н.И. Никитин – достойный представитель новой генерации инженеров, который создает новые технологии для производства нужных продуктов.

В Украине накопилось большое количество вредных отходов, как “своих собственных”, так и ввезенных в Украину из других государств. Так, из Венгрии ввезено 4 тысячи тонн промышленных отходов 1-го класса опасности. Эти отходы размещены на территории Закарпатской области на нескольких предприятиях города Берегово, в центре села Великая Бакта и в других местах, а также 20 тонн отходов лежат на территории школы в селе Шом. До нынешнего года большинство людей, живущих по соседству с опасными материалами, не знали, с чем имеют дело. Некоторые селяне даже приняли порошок (отходы) за удобрение и “подкармливали” им свои огороды. Ныне о “Премиксе” знают практически все.

“Премикс” был завезен в Украину как безвредный продукт для производства кирпича, а чиновники не потрудились

выяснить его химический состав. Старший научный сотрудник Закарпатского института агропромышленного производства по своей инициативе отобрал три пробы порошка “Премикс” и отправил их на исследование в Институт экогигиены и токсикологии им. Л. Медведя. Результаты экспертизы подтвердили – вещество является чрезвычайно опасным, превышение тяжелых металлов в нем составляет: никеля – в 8 раз, свинца – в 3-8 раз, хрома – в 40-50 раз, цинка – в 220, меди – в 1000 раз.

Решили эту проблему таким образом: собрали все расконцентрированные по Береговщине “склады” и вывезли их на бывшую военную базу. Однако, жители Береговщины при поддержке местного отделения Партии зеленых и партии “Правозащита” выступили с протестом против такого решения. Они провели митинг с требованием как можно скорее вывезти отходы за пределы Украины, силами МЧС провести дезактивацию загрязненной территории, комплексное медицинское обследование детей, а также наказать виновных.

С 2002 года из Венгрии под видом “смесей для строительства” в три области – Львовскую, Сумскую, Ивано-Франковскую с целью утилизации были завезены большие партии гудронных остатков.

В 2001-2004 годах во Львовскую область ввозились опасные отходы известной в Центральной и Восточной Европе нефтегазовой компании МОЛ. Так, в июле-октябре 2003 года фирмой ООО “ОСМА-Ойл” из Венгрии были завезены 3 тысячи тонн котловых остатков малеинового ангидрида и 3 тысячи тонн гудронных остатков, которые были доставлены в г. Дрогобыч и на Добротворскую ТЭС. Жители Добротвора, узнав, что на ТЭС будут сжигать опасные вещества, очень встревожились. Члены организации “Экоправо-Львов” вместе с представите-

158

лями местной власти и тележурналистами попали на электростанцию в момент разгрузки отходов. В пробах, взятых из предназначенных к сжиганию отходов, было обнаружено превышение содержания мышьяка и других вредных веществ в 300-500 раз!

Благодаря протестам общественности, решением суда сжигание гудронов на Добротворской ТЭС было запрещено. Около 3 тысяч тонн гудронных остатков осталось на электростанции, половина из них (27 вагонов) так и не были разгружены. В конце 2004 года, пользуясь тем, что внимание контролирующих органов было приковано к избирательному процессу, ООО “ОСМА-Ойл” решило разместить завезенное “добро” в других местах страны. Часть вагонов с гудронными остатками была перевезена на территорию ОАО “Прикарпатбуд”, а оттуда по договору отходы были направлены донецкой фирме ООО “Регион ПромСоюз” и ОАО “СерединоБудский завод металлургического оборудования” в Сумской области. При транспортировке, без всяких на то оснований, просто поменяли коды и название перевозимых веществ на нейтральные к окружающей среде – бентониты. Предполагалось их сжигание в печах. Но сожжены они не были – после обращения юристов-природоохранников было вынесено предписание о запрещении каких-либо работ с ввезенными материалами.

В 2002-2003 годах на Львовщину из той же Венгрии от тех же экспортеров было завезено около 17 тысяч тонн нейтрализованных гудронных остатков. Покупателем выступило государственное предприятие МВД Украины “Спецсервис”. Отходы планировалось сжигать на Николаевском цементном заводе (Львовская обл.), а также реализовать в Приднестровскую Молдавскую Республику на Рыбницкий цементный комбинат

(РЦК). Однако при пробном сжигании на Николаевском цементном заводе возникли технические проблемы, а РЦК отказался от такого “сырья” после получения партии в 15 вагонов (свыше 900 тонн). В настоящее время не сожженные отходы хранятся на промышленной площадке, арендованной “Спецсервисом”. Впоследствии выяснилось, что гудроны помимо “букета” чрезвычайно вредных неорганических веществ, содержат также полициклические ароматические углеводороды – крайне вредные вещества, в большинстве принадлежащие к первому классу опасности. Во время хранения, а тем более сжигания все эти вещества могут попадать в почву, воду, атмосферу.

Перечень регионов Украины, попавших в сферу незаконного ввоза таких отходов, не ограничивается четырьмя вышеупомянутыми регионами. Список видов отходов также внушительный. Уже известный нам “Премикс” (отходы производства тормозных колодок, которые завезены в таком количестве, что можно говорить об отходах со всех отраслевых предприятий Европы), гудроны, загрязненная формальдегидом древесная стружка, загрязненный ртутью стеклобой, отходы газоочистки и другие виды отходов.

В результате ввоза отходов руководство украинских предприятий получило довольно большие прибыли и хотело бы продолжать эту деятельность и дальше. Однако протесты местного населения стали тормозом для продолжения такой деятельности. Директор предприятия дал задание инженерам разработать “прогрессивные технологии” для переработки ввозимых отходов.



## **Вопросы для обсуждения**

1. Как Вы считаете, должен ли инженер отвечать за последствия своих действий?

2. Понятно, что инженер-технолог должен разрабатывать такую технологию, чтобы она была безотходной. А если это невозможно, то, как должен поступать технолог с отходами производства?

3. Прокомментируйте: “Украине предлагаются модификаторы – органические отходы, якобы для “прогрессивных технологий”. Бизнесмены обхаживают городские власти многих областных и районных центров страны, и обещают помочь решить острейшую для всех населенных пунктов страны проблему бытового мусора. Ненавязчиво внушается мысль, что для мощностей завода местного мусора будет маловато, и можно будет помочь предприятию импортным “сырьем””.

4. Как Вы оцениваете профессиональную деятельность молодого специалиста Никиты Никитина?

5. Не вдаваясь в обсуждение экономической и правовой деятельности украинских чиновников, позволивших завозить чрезвычайно вредные отходы зарубежных производителей, объясните, как бы Вы поступили, если бы Ваше предприятие получило такие отходы?

6. Считаете ли Вы необходимым вначале определить химический состав полученного продукта, а затем принимать дальнейшие решения?

7. В случае, если бы химический состав продукта Вас удовлетворил, как бы Вы поступили – сразу бы направили в производство, или вначале провели предварительные исследования?

8. Ваши действия в случае, если оказалось, что продукт содержит очень вредные компоненты?

## *Ситуационное задание 26.*

### **Boeing Company**

Boeing Company пользуется известностью как эффективная, успешная и этичная организация. Компания, начавшая свою деятельность еще в 1916 году, является крупнейшим в мире производителем пассажирских, военных самолетов, вертолетов и аэрокосмического оборудования.

Устойчивый набор ценностей Boeing Company заложен ее президентом Уильямом Алленом, возглавившим компанию в конце Второй мировой войны. Перед Алленом стояла невероятно сложная задача: переориентировать компанию, известного крупного производителя военной техники, на производство самолетов для мирных целей. В компании помнят откровенность, честность и цельность Аллена. Когда Аллен согласился стать президентом Boeing Company, он составил перечень задач, отражавших его личные ценности.

- Всегда и непременно сдерживаться, никогда не сходить с ума.

- Учитывать мнения коллег.
- Не разглаживать, а давать высказаться другим.
- Не бояться признать свою неосведомленность.
- Не погружаться в подробности, сосредотачиваться на глобальных целях.

- Установить и поддерживать контакты с другими производителями самолетов.

- Попытаться улучшить отношение жителей Сиэтла и его окрестностей к компании. Прилагать искренние усилия к тому, чтобы понимать своих рабочих и их интересы.

- Занимать определенную позицию, не колебаться.
- Действовать – добиваться выполнения решений и двигаться вперед.
- Разработать план послевоенного будущего компании Boeing.
- Проявлять упорство, не позволять препятствиям брать верх, преодолевать их одним махом.
- Прежде всего, быть человечным: сохранять чувство юмора и научиться расслабляться.
- Быть справедливым, откровенным; поощрять критику и учиться принимать ее.
- Быть уверенным в себе. Сделав ход, извлекать из него максимум. Браться за дело с энтузиазмом и безграничной энергией.
- Сделать Boeing еще более великой компанией, чем сейчас.

Под управлением Аллена компания Boeing завоевала известность как этичная, достойная уважения компания. В 1964 г. Аллен создал из высших управляющих и членов совета директоров комиссию по этике, которая представляла свои доклады непосредственно совету директоров. Тогда же был разработан проект этической политики компании, который подтвердил приверженность компании высоким нравственным ценностям, и начата реализация этой политики.

Т.А. Уилсон, ставший преемником Аллена, продолжал поддерживать высокие этические стандарты. Компания успешно развивалась до 1969-1970 гг., когда произошел обвал на рынке гражданских и военных самолетов. На протяжении нескольких следующих лет Boeing Company сократила числен-

ность своих работников на две трети. Уилсон сконцентрировал все силы на обеспечении жизнеспособности компании.

Уилсон не знал, что несколько сотрудников его компании давали взятки иностранным партнерам. Эти факты обнаружили во время скандалов, связанных с выплатами вознаграждений иностранцам. Подобные подношения были вопиющими нарушениями этических норм компании. Стало очевидно, что высокие нравственные стандарты деятельности компании, установленные при Алене, пришли в упадок. Уилсон немедленно принял меры. Boeing Company полностью пересмотрела свою политику; создала учебные программы, целью которых было укрепление этических стандартов компании; разработала механизм контроля, обеспечивающий соблюдение этих стандартов.

В 1981 г. Boeing Company приступила к обновлению своей этической программы. В 1984 г. вице-президент и генеральный юрисконсульт компании представили совету директоров доклад, озаглавленный “Негативные влияния на этику вашего поведения”. В этом документе были рассмотрены факторы, порождаемые конкуренцией и самой организацией, которые могут вести к нарушению этических стандартов. В докладе также подчеркивалась важность управления этической культурой компании.

Всего лишь через несколько дней после представления этого документа министерство внутренних дел (Department of the Interior) США уведомило Boeing Computer Services Company о том, что группа представителей компании была причастна к разглашению конфиденциальной правительственной информации. Вследствие таких действий, сотрудничество группы по

164

разработке федеральных систем Boeing Computer Services Company с любыми ветвями и органами федерального правительства было приостановлено. Таким образом, существенный удар был нанесен всей компании.

Boeing Computer Services Company быстро выявила своих сотрудников, совершивших правонарушения, и прибегла к строгим дисциплинарным мерам. Она также составила план широкомасштабной программы по совершенствованию деловой этики, и тем самым добилась отмены приостановки сотрудничества с федеральными органами власти. Программа включала переподготовку сотрудников, назначение специального “советника по этике”, с которым работники компании могли связаться, чтобы сообщать о случаях нарушений этических норм, и создание внутренних процедур проверки всех будущих предложений правительства. Нарушение, допущенное Boeing Computer Services Company, свидетельствовало о необходимости управления этическим климатом в организации.

Из инцидентов, связанных с дачей взяток иностранцам и использованием конфиденциальной информации, были извлечены три урока. Во-первых, этические проблемы компании, возникающие при ее работе с правительственными органами и при ведении бизнеса с частными компаниями, различаются. Во-вторых, необходимо уделять особое внимание сотрудникам, работающим с внешними партнерами, для того чтобы они не пренебрегали этическими обязательствами. В-третьих, поддержание высоких этических стандартов – весьма важный фактор выживания компании. Работа над программой этического совершенствования продолжалась, и в 1985 г. Boeing пересмотрела и закрепила принципы своей этической политики в брошюре

“Принципы ведения бизнеса”. Было выделено пять направлений этической политики: приемы и методы маркетинга; поощрение партнеров по бизнесу; конфликт интересов; получение вознаграждений от партнеров по бизнесу; использование времени, материалов, оборудования и информации, принадлежащих компании или являющихся ее собственностью. В нынешнее издание этой брошюры включены три новых направления:

- отношения с поставщиками;
- прием на работу бывших американских государственных служащих – конфликт интересов;
- приобретение и продажа ценных бумаг – осуществление этих операций на основании конфиденциальных, неизвестных другим участникам рынка сведений о состоянии компании-партнера.

Кроме того, в нескольких подразделениях компании были введены специальные программы этической подготовки персонала. В 1986 г. в штаб-квартире компании было организовано управление методами ведения бизнеса.

В настоящее время Boeing продолжает совершенствовать свою этическую программу, которая на протяжении многих лет основывается скорее на принципах и ценностях, чем на политике и правилах.

16 июня 1992 г. Реймону Л. Педерсену, мастеру-контролеру клепальщиков производственного отделения Boeing Commercial Airplane Group, были предъявлены обвинения в мошенничестве, совершенном посредством почтовых переводов, содействии взяточничеству в коммерческих целях и вымогательстве. Р.Л. Педерсена обвиняли в получении взяток в размере 46,5 тыс. дол. от VSI Corporation и 22 тыс. дол. от Huck Manu-  
166

facturing. Эти взятки были даны ему за продвижение производимых этими компаниями аэрокосмических замков. Вторую сумму Педерсен получил посредством вымогательства, угрожая прекращением установки выпускаемых Huck Manufacturing деталей на самолетах Boeing.

Педерсена также обвинили в получении 35 тыс. дол. за передачу компании VSI конфиденциальной деловой информации об одном из ее конкурентов. Эти обвинения были предъявлены через 11 дней после того, как президент и два высших управляющих VSI признали, что ради заключения контрактов с Boeing и другими аэрокосмическими компаниями они оплачивали услуги проституток должностным лицам этих компаний, давали им взятки наличными и подносили другие подарки. Разумеется, Педерсен больше не работает в Boeing.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите морально-этические постулаты, на которые опирается в своей деятельности компания Boeing.

2. Назовите предприятия, которые разработали кодексы этического поведения и строго придерживаются их в своей деятельности.

3. Вы – директор компании. Составьте кодекс этического ведения деятельности в Вашей компании.

## **Законы и правила деловой этики компании P&G**

Компания P&G ожидает и требует от своих сотрудников во всех странах мира соблюдения всех законов и принципов, относящихся к деятельности компании. Каждый сотрудник должен знать и понимать организационно-правовые требования, предъявляемые к его должности, и информировать руководство, если он считает, что допущено нарушение закона или основных принципов деятельности P&G.

На сотрудников, допускающих нарушения закона или основных принципов деятельности P&G, либо действующих вопреки полученным ими рекомендациям юристов, налагаются дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения.

*Этические принципы.* В Декларации компании указывается, что P&G стремится неукоснительно соблюдать все законы и выполнять правила, существующие там, где осуществляется деятельность компании. Компания ожидает, что сотрудники изучат правовые положения и принципы, относящиеся к работе в P&G, и будут трудиться с безупречной честностью и добросовестностью. Это является неотъемлемой частью работы в компании.

Совершенно очевидно, что некоторые стороны предпринимательской деятельности не регламентируются законами, а требования, изложенные в отдельных законах и правилах, значительно уступают тем, которые P&G устанавливает для самой себя. В этих случаях до принятия какого-либо решения необходимо поставить перед собой следующие вопросы:

- будет ли мой поступок “наилучшим в данной ситуации”;



- выдержат ли мои действия публичную огласку;
- будут ли мои действия способствовать укреплению репутации P&G как компании с высокими этическими принципами?

Если на эти вопросы нельзя безоговорочно ответить “да”, не нужно делать того, что Вы собирались сделать.

*Политика в отношении конфликта интересов.* Политика компании в отношении возможного конфликта интересов основывается на том принципе, что при принятии сотрудником решений по деловым вопросам он должен руководствоваться исключительно интересами P&G. При этом сотрудник не должен принимать во внимание какие-либо личные или семейные соображения, которые могут явным или неявным для него образом повлиять на его суждения о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам компании.

Конфликт интересов может возникнуть, если у сотрудника P&G есть личная, семейная, финансовая или иная заинтересованность в какой-либо организации, которая может получить выгоду от решений, принимаемых этим сотрудником при исполнении им служебных обязанностей.

В качестве руководства ниже указываются области, в которых сотрудники P&G могут с наибольшей вероятностью столкнуться с конфликтом интересов. Каждый сотрудник P&G должен руководствоваться приведенным ниже перечнем применительно к самому себе и считать это одной из важнейших задач.

*Вложение денежных средств.* Как правило, сотрудник и его ближайшие родственники не должны иметь имущественной или финансовой заинтересованности в деятельности какой-

либо конкурирующей компании или же в деятельности фирмы, поставщика или заказчика, с которыми данный сотрудник взаимодействует в ходе своей работы. Номинальная доля участия в какой-либо зарегистрированной компании, в том числе в форме портфельных инвестиций, а равно небольшая косвенная доля участия при посредстве инвестиционного фонда или трастовой компании обычно не считается конфликтом интересов при условии, что это не сказывается на работе сотрудника, действующего от имени P&G. Сотрудник, который участвует в приобретении какого-либо товара для компании или же непосредственно связан с такими закупками, не должен лично заниматься торговлей этим товаром.

*Исполнение служебных обязанностей в компании или внеслужебная предпринимательская деятельность.* Сотрудники P&G должны с полной отдачей работать на благо компании. Сотрудникам не разрешается иметь посторонние деловые интересы, которые отвлекали бы существенную часть их времени или внимания от выполнения должностных обязанностей в P&G или каким-либо иным образом отрицательно сказывались на деятельности P&G.

*Развлечения/подарки.* Ни при каких обстоятельствах сотрудники не имеют права принимать в связи с работой какие-либо приглашения или развлечения, путешествия, спортивные мероприятия, а также принимать подарки, билеты, оплаченный отдых, личные подношения в денежной форме и т.д. Действия такого рода могут быть расценены другими лицами как принятие определенного обязательства со стороны P&G, и вовлечь в конфликт интересов. Конечно, это не относится к таким малоценным предметам, как дешевые ручки и календари. Кроме то-

170

го, как в связи, так вне связи с деловой встречей сотрудник P&G может время от времени принимать билеты на развлекательные мероприятия, если он платит за них сам. Допустимы также деловые встречи в ресторанах при условии, что в некоторых случаях сотрудник P&G оплачивает счет.

*Выполнение служебных обязанностей/предпринимательская деятельность родственников.* Если супруг(а) или близкий родственник сотрудника P&G работает в какой-либо компании, являющейся заказчиком, поставщиком или конкурентом P&G, либо владеет такой компанией, то данному сотруднику не следует участвовать в принятии решений, касающихся деловых отношений с такой компанией. Сотрудник не должен также обсуждать с этими лицами конфиденциальные действия P&G и знакомить их с конфиденциальными документами или материалами P&G. Если у сотрудника есть близкий родственник, также являющийся сотрудником компании, то данный сотрудник не должен иметь возможности оказывать какое-либо воздействие на решения относительно работы своего родственника, например, на его назначения по службе, повышение заработной платы и т.п.

*Поставка товаров и услуг для P&G.* Конфликт интересов может также возникнуть в том случае, если сотрудник P&G или его родственник поставляет товары или услуги для компании в качестве независимого поставщика. Аналогичным образом личная или семейная заинтересованность в деятельности поставщика может привести к возникновению конфликта интересов, если сотрудник имеет возможность оказывать воздействие на решения какой-либо фирмы, даже если он не участвует непосредственно в деловых отношениях P&G с данной фир-

мой. Как правило, необходимо избегать возникновения подобных ситуаций и во всех случаях получать предварительное разрешение компании.

*Конфиденциальная или являющаяся собственностью компании информация.* В процессе работы в P&G сотрудник будет сталкиваться с информацией и материалами, имеющими конфиденциальный характер. Многие из этих материалов должны рассматриваться как коммерческая тайна. Их защита от несанкционированного доступа жизненно важна для успеха деятельности компании в будущем и, таким образом, может иметь существенное значение для сохранения рабочих мест всех сотрудников.

При поступлении на работу в P&G, как, впрочем, и в любую иную компанию, новый сотрудник принимает на себя этическое и правовое обязательство не разглашать конфиденциальную или представляющую коммерческую тайну информацию, даже если в дальнейшем он примет решение уйти из данной компании. Аналогичным образом, если сотрудник ранее работал в иной организации, он должен осознавать, что не имеет права разглашать конфиденциальную информацию предыдущего работодателя.

Для сотрудника, которому доверена конфиденциальная информация, наиболее надежным и, по сути, единственным гарантированным способом избежать ее случайного разглашения является твердое решение не обсуждать ее в общественных местах.

*Поведение на рабочем месте.* Наша принципиальная политика заключается в том, что мы относимся ко всем нашим коллегам в компании с уважением. Компания стремится со-

172

здать на работе безопасные, здоровые и стимулирующие высокую производительность труда условия. Каждый сотрудник несет личную ответственность перед коллегами и компанией за содействие в устранении причин и обстоятельств, подрывающих такие условия и отрицательно сказывающихся на обстановке в коллективе.

P&G руководствуется правилом приема на работу на основе оценки профессиональных качеств кандидатов и с учетом требований, предъявляемых к данной должности. Более того, необходимо всемерно стремиться к тому, чтобы все кандидаты имели равные возможности при поступлении на любую работу на любом должностном уровне. P&G берет на себя обязательство соблюдать все действующие законы и правила в отношении равных возможностей при приеме на работу, недопущения дискриминации и соблюдения иных положений трудового законодательства.

Для успеха своей деятельности P&G считает необходимым создавать на своих предприятиях моральный климат, который полностью исключил бы не только дискриминацию, но и любые преследования или запугивание по причине расы, цвета кожи, религии, пола, возраста, национального происхождения, гражданства, сексуальных склонностей или физической неполноценности. Непременным условием работы каждого сотрудника в компании является недопущение подобного поведения. При нарушении этого правила принимаются строгие дисциплинарные меры вплоть до увольнения.

*Подкуп в коммерческих целях.* Во многих странах, в том числе США, подкуп в коммерческих целях является противоправным актом и карается как уголовное преступление. Выпла-

та каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на службе у заказчиков или поставщиков P&G, а равно получение взяток и принятие денежных сумм сотрудниками P&G, влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании, вплоть до возбуждения уголовного дела. Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает. В условиях конкуренции P&G всегда должна действовать честно и, прежде всего, полагаться на высокое качество своей продукции.

*Политика в отношении безопасности труда, охраны здоровья и защиты окружающей среды.* P&G соблюдает все действующие законы и правила, относящиеся к деятельности компании. Нарушения законов влекут за собой личную и корпоративную ответственность и могут поставить компанию перед необходимостью возмещения убытков. Каждый сотрудник должен знать и соблюдать в своей повседневной работе правила безопасности труда и охраны окружающей среды.

Основные правила, которыми руководствуется компания при осуществлении мероприятий по обеспечению безопасности продукции:

- изделия компании должны быть безопасны для людей и окружающей среды при условии их правильного использования в предусмотренных целях;
- программа испытания предлагаемых покупателям изделий должна гарантировать их безопасность;
- программы компании должны опираться на глубокое научное изучение продуктов и их компонентов. Для того чтобы в исследованиях и оценке безопасности продукции учитыва-

лись наиболее профессиональные научные заключения, в том числе и критические, необходимо привлекать к этой работе независимых экспертов, как состоящих, так и не состоящих на службе в компании;

- Р&G взяла на себя обязательство выполнять все законодательные нормативные требования в отношении разработки и маркировки изделий или же вводить еще более жесткие внутренние нормативы.

Р&G традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях в различных странах мира безопасных условий работы и *экологически чистой* рабочей среды.

*Честность в отношениях с заказчиками и поставщиками.* Р&G ставит перед собой задачу производства товаров наивысшего качества и потребительской ценности с целью максимального удовлетворения запросов покупателей. Успех деятельности компании зависит от создания благоприятных отношений с заказчиками на основе добросовестности, соблюдении этических норм и взаимном доверии. Р&G осознает, что у заказчиков есть индивидуальные потребности и запросы, которые создают превосходные возможности для успешного взаимодействия на благо обеих сторон.

В своих взаимоотношениях с поставщиками в любой стране мира компания руководствуется принципами честности, справедливости, взаимного уважения и отсутствия дискриминации. Р&G стремится создать систему всесторонней поддержки поставщиков, способствующую общему процветанию, а также долгосрочному сотрудничеству на прочной основе.

*Достоверность учетной документации компании.* Вся документация относительно деловой активности компании должна быть точной, достоверной и полной без каких-либо

ограничений или оговорок. Это означает, что достоверность любой документации определяется как ее фактической точностью, так и этической оценкой и соответствием этическим нормам.

Компания категорически не допускает сокрытия каких-либо платежей посредством их проведения через бухгалтерские книги и счета третьих лиц и, в частности, агентов или консультантов.

Подразделения P&G во всех странах обязаны соблюдать все местные и государственные законоположения в отношении точного и полного ведения бухгалтерских книг и документации компании. При ведении учетной документации, так же как и при исполнении иных обязанностей, сотрудники должны действовать честно, объективно и добросовестно. Добросовестность предполагает, что сотрудник ни при каких обстоятельствах не должен соглашаться на участие в противоправных или неэтичных действиях. Никаких оправданий для создания умышленно искаженного или вводящего в заблуждение учетного документа компании быть не может.

*Правительство как заказчик.* Продукция P&G часто закупается государственными организациями для собственного использования или поставок соответствующим потребителям в вооруженных силах. Политика P&G требует строгого соблюдения законов и правил, регулирующих приобретение товаров и услуг государственными организациями, как в Соединенных Штатах, так и любой другой стране.

*Отношения с государственными служащими.* Политика P&G предусматривает соблюдение всех действующих законов, правил и положений, касающихся лоббирования или попыток оказать влияние на государственных служащих. Предоставляе-



мая государственным органам информация должна быть точной, взаимодействие с государственными служащими должно осуществляться в строгом соответствии с этическими нормами. Любые действия, которые могут рассматриваться как лоббирование или попытка оказать влияние на государственных служащих, должны быть сначала согласованы с руководством организации и юридическим отделом.

*Выводы.* С первых лет существования компании P&G ее основатели положили начало традиции честности и добросовестности во взаимоотношениях как внутри компании, так вне ее. Этот принцип – “стремиться поступать наилучшим образом” – составляет основную черту всей деятельности компании. Руководство компании неоднократно подчеркивало, что именно такой характер компании составляет основу, которая позволяет ей оставаться монолитной во времена перемен или испытаний.

Ввиду того, что, в конечном счете, характер компании представляет лишь отражение деятельности ее коллектива, каждый сотрудник несет постоянную личную ответственность за то, чтобы в своих отношениях с заказчиками и поставщиками, коллегами, акционерами и общественностью компания, как и ранее, продолжала “поступать наилучшим образом”.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Как Вы считаете, существует ли зависимость между соблюдением норм профессиональной этики и результатами работы компании P&G?
2. Дайте оценку (дополните) кодекс деловой этики компании P&G.

3. Какие действия необходимо осуществлять в Украине для внедрения практики разработки и соблюдения норм профессиональной этики?

*Ситуационное задание 28.*

### **Tylenol**

Компания Johnson и Johnson производит Tylenol – препарат, обладающий сильным болеутоляющим действием. Эта продукция пользуется большой популярностью и приносит значительные прибыли компании. Однако в деятельности компании имел место и неприятный инцидент. В Чикаго, неизвестный человек поместил мышьяк в бутылки с Tylenol и периодически пополнял их запасы на полках. В результате этих действий умерло шесть человек. После обнаружения проблемы, Компания Johnson и Johnson удалила все бутылки с Tylenol из каждого магазина в Америке и за границей. Все это было сделано всего за нескольких дней. Стоимость этой операция обошлась компании Johnson и Johnson в 100 миллионов долларов.

Многие представители компании были убеждены, что нецелесообразно удалять все бутылки. Они считали, что было необходимо удалить бутылки только в области Чикаго, где произошли смертные случаи. Они говорили, что в этой истории две пострадавшие стороны – потребители и акционеры, которые израсходовали огромную сумму в 100 миллионов долларов. Кроме того, плохая реклама, которую получила кампания в результате обнародования вышеприведенных случаев, может способствовать резкому падению продаж компании, и J&J, возможно, не сможет никогда оправиться.

Однако в подтверждении правильности своих действий руководство компании привело следующие факторы:

- ✓ первая обязанность компании – служение людям. Интересы потребителя превыше всего;

- ✓ компания должна получать прибыль, только следуя чувству социальной ответственности;

- ✓ миссия компании опирается на деонтологические принципы и традиции, а именно: предоставление высокого качества выпускаемой продукции, уважительное отношение к служащим компании, ответственностью, безопасность работы, улучшение здравоохранения, уплата налогов и защита окружающей среды, постоянное совершенствование оборудования для производства продукции.

Johnson и Johnson следует принципам, которые являются универсальными. Трудно привести доводы против потребности быть хорошим гражданином, улучшать здравоохранение, обеспечивать безопасность работы. Johnson и Johnson следует теории социальных контрактов. Компания полагает, что имеет жесткую ответственность в отношении того, что и как она делает. Эти намерения достойны похвалы. Компания Johnson и Johnson доказала, что прибыль не имеет значения по сравнению с человеческими жизнями.

В последующей деятельности Johnson и Johnson придерживается тех же принципов. Johnson и Johnson приняли этическое решение удалить весь Tylenol с полок своих магазинов.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Выскажите свое мнение по отношению действий компании Johnson и Johnson. Аргументируйте.

2. Как Вы считаете, возможны ли такие действия в украинских компаниях? Обоснуйте.

3. Если бы Вы были руководителем компании Johnson и Johnson, как бы Вы поступили?

*Ситуационное задание 29.*

### **Деловая игра 1. – “Оперативное производственное совещание”**

**Введение.** Предлагаемая деловая игра отражает одну из наиболее актуальных управленческих проблем, с которой инженер-руководитель соприкасается практически ежедневно – оперативное управление производством. Он должен знать ее процедурные особенности и роль в оптимальном управлении производственными процессами. Лучшее время для проведения игры – после завершения цикла лекционных занятий, посвященного принципам управления.

Название деловой игры – “Оперативное производственное совещание” полностью соответствует ее содержанию. Игра проводится в пять последовательных этапов.

1. Ознакомление участников игры с ее условиями, правилами и основной целью.

2. Определение ролей действующих лиц и распределение этих ролей среди слушателей, основная часть которых выполняет функции экспертов, т. е. также принимает активное участие в игре.

3. Дополнительные консультации основных участников игры с преподавателем.

4. Проведение самой игры согласно разработанным условиям, правилам и распределению ролей.

5. Анализ и оценка результатов игры экспертами с разбором допущенных характерных ошибок, подведение итогов деловой игры, ее оценка преподавателем.

Данная деловая игра имеет следующий сценарий.

Небольшое предприятие, например, машиностроительный завод. Объект здесь не играет существенной роли – это может быть нефтяной или газовый промысел, компрессорная станция, фирма любого профиля, префектура или мэрия города и т. п. Назначенный новый Директор, уже представленный коллективу предприятия и его основным руководителям, проводит свое первое оперативное производственное совещание (ситуация, с которой столкнутся большинство инженеров после окончания обучения).

Приглашенные на это совещание руководители, начальники некоторых цехов и специалисты завода относятся к новому директору скептически и занимают выжидательную позицию.

*Состав участников оперативного  
производственного совещания:*

- 1) директор;
- 2) заместитель директора по производству;
- 3) начальник отдела по перспективному развитию (ОПР);
- 4) начальник цеха механической обработки;
- 5) начальник цеха ширпотреба;
- 6) секретарь директора.

***Краткая характеристика участников***

*Заместитель директора по производству*

1. Работает на заводе 25 лет.
2. Неоднократно замещал директора, за годы его работы сменилось 7 директоров.

3. Образование высшее, инженер-механик, возраст – 58 лет.

4. Ревнивое отношение к новому директору, так как ожидал, что именно его назначат на эту должность.

5. АСУ завода не знает и не верит в его экономическую эффективность.

6. На курсах повышения квалификации не обучался.

7. Состоит в хороших личных отношениях с начальниками цехов, склонен покрывать их недостатки.

8. Объясняет причины невыполнения плана неритмичностью поставки комплектующих изделий.

#### *Начальник ОПП*

1. Образование – высшее, инженер-технолог, возраст – 35 лет, работает в должности начальника ОПП два года, ранее работал в конструкторском бюро.

2. Аккуратен, исполнительен, специфику работы цехов знает слабо.

3. Работает много, с постоянной перегрузкой.

4. Работу АСУ не знает, документы от ИВЦ получает нерегулярно и в своей работе не использует.

5. Причин невыполнения плана не объясняет и не понимает.

#### *Начальник цеха механической обработки*

1. Работает на заводе 18 лет, возраст – 52 года, образование – среднее техническое.

2. Хорошо знает работу завода и всех участков своего цеха.

3. Внимателен и заботлив к рабочим цеха, обеспечивает им хорошие условия труда и постоянные, высокие заработки за счет ликвидации простоев и выплаты премий за аккордную ра-

боту во внеурочное время, пользуется авторитетом и уважением в коллективе.

4. Сторонник принципа единоначалия, не позволяет руководству завода вмешиваться в жизнь своего коллектива.

5. Не знает и не применяет в своей работе АСУ.

6. Нужды цеха и его коллектива ставит выше нужд и задач завода.

7. Причины отставания в работе завода видит в перегрузке плана, изношенности станочного парка и в неритмичной поставке инструмента и заготовок.

#### *Начальник, цеха товаров ширпотреба*

1. Работает на заводе 15 лет, возраст – 45 лет, образование – высшее, инженер-технолог.

2. Спокоен, выдержан, аккуратен, хорошо знает работу цеха, знает, но редко применяет в своей работе АСУ.

3. Отвечая и переживая за свою работу и за работу цеха в целом, мало интересуется жизнью завода.

4. Обеспечивает постепенную замену изношенного оборудования, активный рационализатор.

5. С руководством завода не спорит, но твердо отстаивает интересы своего цеха. Цех из года в год выполняет производственный план по всем показателям.

#### *Секретарь директора*

1. Работает в этой должности 7 лет, образование гуманитарное, была замужем, имеет дочь.

2. Интеллигентна, с интересом относится к своей работе, хочет помочь в работе новому директору.

3. Далека от проблем производства, но знает всех на заводе и в вышестоящих организациях, всегда в курсе всех дел.

4. Сочувствует и помогает внедрению АСУ, умеет обращаться с компьютером. Нетерпима к грубости, нецензурному слову, заботлива по отношению к работникам, всегда в добрых отношениях с членами их семей. Хорошо знает свои обязанности, грамотно и быстро работает с корреспонденцией.

*Характеристика основных технико-экономических показателей предприятия (из доклада начальника ИВЦ):*

- машиностроительный завод с мелкосерийным характером производства;

- численность производственного персонала 500 чел., в том инженерного персонала – 80 чел.;

- двухсменная работа, станочный парк изношен, реконструкция с момента пуска его 25 лет назад не производилась;

- план производства постоянно срывается, работа завода неритмична: в первую декаду месяца план выполняется на 10 – 15 %, во вторую – на 40 – 50 %, в третью – на 100-120 %;

- около года функционирует АСУ завода на базе современных компьютеров, объединенных в единую информационную сеть, но эффект от АСУ крайне низок;

- укомплектованность кадрами по цехам основного производства составляет 87 %;

- система моральных и материальных стимулов работает неудовлетворительно;

- качество выпускаемой продукции низкое, имеются постоянные рекламации;

- характерны постоянные нарушения графиков поставок основных видов комплектующих изделий и сырья.

*Порядок проведения и организации деловой игры*



Преподаватель знакомит аудиторию с условиями игры, перечисляет участников, дает общую характеристику предприятия, указывает причины неритмичной работы цехов завода: длительная раскочка в первой декаде и вновь штурм в конце месяца, что выгодно рабочим, поскольку они получают дополнительное вознаграждение за аккордный характер работы. Определяются исполнители основных ролей деловой игры, с особым вниманием выбирается исполнитель роли директора. Преподаватель объясняет аудитории, что все слушатели будут давать свою экспертную оценку итогам игры и рекомендует записывать свои замечания, наблюдения, оценки и выводы, что гарантирует активность всей аудитории. Избранные на роли основных участников игры студенты, рассаживаются за традиционным Т-образным столом, и преподаватель зачитывает и комментирует характеристики каждого из участников игры.

Преподаватель предлагает исполнителю роли директора выйти из аудитории, так как ему якобы нужно без помех, внимательно вычитать имеющиеся у него документы, технико-экономические показатели предприятия, суточный рапорт и характеристики участников игры. На самом же деле, в его отсутствие преподаватель рассказывает участникам игры о скрытых психологических мотивах каждого из участников совещания, т.е. готовит конфронтацию новому директору, которая может привести к конфликтам или даже к срыву совещания. Следует обратить внимание всех участников игры на странный состав совещания – отсутствуют главный инженер, начальник отдела снабжения, начальник отстающего литейного цеха – заметит ли это новый директор? Заместитель директора, который надеялся перед пенсией занять должность директора, оскорблен выбо-

ром вышестоящего руководства (не желает помогать новому директору).

Начальник ОНР, верный традициям, перехватывает инициативу и начинает нудно читать данные суточного рапорта (зачем? – ведь начальник ИВЦ дал уже свою объективную информацию!), но объяснить причины невыполнения плана он не в состоянии.

Начальник цеха механической обработки, пытаясь оправдать плохие показатели работы цеха, обвиняет отдел снабжения (но ведь начальника отдела снабжения нет на совещании, и он не может дать пояснения. Да они и не нужны: информация о ходе выполнения плана материально-технического снабжения есть в компьютерной базе данных – ведь АСУ завода работает в полном объеме!). Обратится ли новый директор к базе данных за нужной справкой?

Начальник цеха ширпотреба, беспокоясь только о работе своего цеха, требует обещанного нового станочного оборудования. А нужен ли он на совещании? Ведь принцип наименьшего воздействия рекомендует не отрывать от работы руководителей структурных технических подразделений, которые выполняют план. Примет ли директор разумное решение поблагодарить этого начальника цеха за присутствие, пригласив его на отдельный разговор, и освободить от участия в совещании.

Секретарь директора часто прерывает совещание, предлагая то подать чай, то сообщает директору, что его звонит директор соседнего завода или его жена. Как будет реагировать директор на поведение секретаря?

Таким образом, функции и роли каждого участника совещания определены, директор приглашается в аудиторию и начинает совещание. Конфликты будут возникать постоянно, как будет реагировать на них директор? Выполнит ли он рекомендации по теории управления, поставив перед собой четкую цель, и как он будет добиваться ее реализации? Как поведет себя новый директор на своем первом производственном совещании? Каким образом он установит необходимые деловые контакты со своими новыми сотрудниками? Какие управленческие решения он примет на этом первом для него оперативном производственном совещании?

Совещание закончено (обычно на него уходит 20 – 25 минут аудиторного времени), и преподаватель предлагает экспертам дать свои оценки, а затем слово предоставляется основным участникам игры и, в последнюю очередь, – директору. Преподаватель резюмирует и подводит итоги всех выступлений и дает общую оценку деловой игре, уделив особое внимание тому, каким образом были использованы известные аудитории принципы управления, какие были нарушения и отклонения от этих принципов. Если необходимо, то преподаватель может выставить оценки исполнителям основных ролей.

### *Ситуационное задание 30.*

#### **Деловая игра 2. – Утверждение кандидатуры на должность директора филиала**

*Участники игры:*

1. директор;
2. первый заместитель директора;

3. заместитель директора;
4. начальник отдела кадров.

### *Краткая характеристика ситуации*

Многопрофильная посредническая фирма, расположенная в г. Киеве, имеет несколько филиалов в самом Киеве и в разных областях Украины. Фирма имеет длительные деловые контакты с Харьковским механическим заводом и заводом точных приборов (фотоаппараты, кинокамеры и т. п.) и планирует открыть свой филиал в Харькове. На утверждение директора филиала Совет фирмы выдвигает две кандидатуры: давний, но не близкий знакомый директора Оболенский А.А. и один из работников Харьковского завода И.И. Иванов.

### *Краткая характеристика участников*

Оболенский Алексей Алексеевич, 59 лет, закончил Харьковский авиационный институт, кандидат экономических наук, автор 37 печатных трудов, владеет английским, читает и переводит с немецкого, работал заведующим сектором Госплана СССР, в настоящее время руководит отделом в Комитете по антимонопольной политике, был в составе делегаций в ГДР, ВНР, Франции, США и Англии, избирался депутатом райсовета, имеет правительственные награды, проживает в Киеве, женат, имеет двух сыновей.

Иванов Иван Иванович, 37 лет, закончил заочно Харьковский политехнический институт, иностранными языками не владеет, печатных работ не имеет, автор 15 рацпредложений и двух изобретений, работал на Красногоровском механическом заводе технологом цеха, в настоящее время – заместитель начальника отдела снабжения завода. За границей не был, на выбор-

ные должности не избирался, правительственных наград не имеет. Проживает в Харькове, женат, имеет двух сыновей.

Биографические данные докладывает Совету начальник отдела кадров, в обсуждении кандидатур принимают участие оба заместителя директора. Объективная оценка кандидатур только по анкетным данным позволяет сделать обоснованный выбор в пользу И.И. Иванова, молодого, прекрасно знающего завод, и проживающего в г. Харькове, активного рационализатора и изобретателя. Прекрасный послужной список А.А. Оболенского, его степень кандидата наук, печатные работы, знание иностранных языков, зарубежные поездки, депутатство и правительственные награды не имеют особого значения, для назначения на эту должность. А его предпенсионный возраст, полное незнание специфики завода и его руководителей, как и место жительства, вдалеке от объекта, делают эту кандидатуру неприемлемой. Но, как часто, увы, бывает в реальных условиях, имеются еще и субъективные факторы: начальник отдела кадров уже много лет дружит с женой Оболенского, а оба заместителя директора близко знакомы с ним (один – сосед по даче, другой уже много лет играет с Оболенским в преферанс). Об этих особенностях кандидатур преподаватель рассказывает участникам игры и аудитории в то время, пока исполнитель роли директора изучает вне аудитории анкеты претендентов.

Во время обсуждения кандидатур все участники совещания настойчиво убеждают директора в необходимости назначения на должность директора филиала фирмы их близкого знакомого Оболенского, хотя понимают, что по деловым качествам Иванов более соответствует этой должности.

Как справятся со своей ролью оппоненты директора, какое решение примет глава фирмы?

Игра позволяет рассмотреть ситуацию, весьма близкую к повседневным условиям, проявить умение участников игры отстоять и обосновать свою точку зрения.

Важно после окончания игры организовать непринужденный диспут, привлекая всю аудиторию к оценке позиций и мастерства исполнения ролей непосредственными участниками деловой игры.

## Список литературы

1. Р.Т. де Джордж. Деловая этика / Пер. с англ. Р.И. Столпера. – СПб.: “Экономическая школа”, М.: Изд. группа “Прогресс”, 2001. – Т.1. – 496 с.

2. Клепко С. Роль бізнес-етики у формуванні соціальної відповідальності бізнесу // Бізнес-освіта як бізнес: якість послуг і соціальна відповідальність. – Київ, 2003. – 350 с.

3. Кремень В. Г. Модернізація системи освіти як важливий чинник інноваційного розвитку держави // Проблеми та перспективи формування гуманітарно-технічної еліти: Збірник наукових праць / За редакцією Л.Л. Товажнянського та О.Г. Романовського. – У двох частинах. – Ч.1. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2002. – с.7

4. Международный общественно-политический еженедельник “Зеркало недели” №19 (547), 21-27 мая 2005.

5. Нагірний Ю.П. Фахова підготовка інженерів: діяльнісний підхід. – Львів: Електрон, 1999. – 180 с.

6. Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К. Этика бизнеса: Учебное пособие. – 2-е изд. – М., 2001. – 280 с.

7. Проблеми та перспективи формування гуманітарно-технічної еліти: Збірник наукових праць / За редакцією Л.Л. Товажнянського та О.Г. Романовського. – У двох частинах. – Ч.1. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2002. – 432 с.

8. Романовський О.Г. Професіоналізм і успішна діяльність // Викладання психолого-педагогічних дисциплін у технічному університеті: методологія, досвід, перспективи. Матеріали Першої Міжнар. науково-практичної конф. – Київ, 1999. – С. 232 – 235.

9. Товажнянський Л.Л., Романовський О.Г., Пономарьов О.С. Технологія педагогічного проектування системи формування гуманітарно-технічної еліти // Наукові праці: Науково-методичний журнал. Вип.7. Педагогічні науки. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2002. – 176 с.

10. Шеремета П. М., Каніщенко Л. Г. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / За ред. О.І. Сидоренка. – 2-е видання. – Київ: Центр інновацій та розвитку, 1999. – 80 с.

## Содержание

Введение .....	3
<b>1. Ситуационное задание 1.</b>	
Меценатство или спонсорство – всегда ли это благотворительность? .....	5
<b>2. Ситуационное задание 2.</b>	
Хотите ли Вы стать меценатом? .....	12
<b>3. Ситуационное задание 3.</b>	
Национальный менталитет – важный фактор выбора форм и структуры управления .....	22
<b>4. Ситуационное задание 4.</b>	
Западные стандарты против восточных традиций .....	24
<b>5. Ситуационное задание 5.</b>	
XEROX- Poland: как мы работаем в новом столетии .....	27
<b>6. Ситуационное задание 6.</b>	
Коваленко против Volvo .....	44
<b>7. Ситуационное задание 7.</b>	
Корпоративная культура компании “Медина” .....	47
<b>8. Ситуационное задание 8.</b>	
Морально-этические проблемы деятельности инженера-управленца в Украине .....	50
<b>9. Ситуационное задание 9.</b>	
Морально-этические проблемы оценки и самооценки персонала компании .....	57
<b>10. Ситуационное задание 10.</b>	
Партнерство и антагонизм .....	59
<b>11. Ситуационное задание 11.</b>	
Украинские металлургические комбинаты – морально-этический аспект .....	62
<b>12. Ситуационное задание 12.</b>	
Проблемы профессиональной этики в предпринимательской деятельности .....	66
<b>13. Ситуационное задание 13.</b>	
О компьютерной этике .....	72
<b>14. Ситуационное задание 14.</b>	
Проблемы соблюдения компьютерной этики .....	80
<b>15. Ситуационное задание 15.</b>	
Этические проблемы компьютерной индустрии (RFID) .....	84



<b>16. Ситуационное задание 16.</b>	
Средства рекламы и их эффективность .....	95
<b>17. Ситуационное задание 17.</b>	
Реклама – “зеркало” социально-культурного уровня общества .....	102
<b>18. Ситуационное задание 18.</b>	
Морально-этические проблемы рекламирования продукции.....	111
<b>19. Ситуационное задание 19.</b>	
Морально-психологические аспекты принятия решений .....	117
<b>20. Ситуационное задание 20.</b>	
Этическое управление .....	120
<b>21. Ситуационное задание 21.</b>	
Об экологии, воде и биоэнергетике .....	125
<b>22. Ситуационное задание 22.</b>	
Гуманитарные аспекты деятельности инженера .....	134
<b>23. Ситуационное задание 23.</b>	
Этическая составляющая деятельности инженера в достижении конкурентоспособности выпускаемой продукции .....	142
<b>24. Ситуационное задание 24.</b>	
Камеры наблюдений в супермаркетах.....	149
<b>25. Ситуационное задание 25.</b>	
Проблемы экологической этики, связанные с утилизацией отходов производств .....	152
<b>26. Ситуационное задание 26.</b>	
Boeing Company.....	159
<b>27. Ситуационное задание 27.</b>	
Законы и правила деловой этики компании Procter&Gamble .....	165
<b>28. Ситуационное задание 28.</b>	
Tylenol .....	175
<b>29. Ситуационное задание 29.</b>	
Деловая игра 1. – Оперативное производственное совещание.....	177
<b>30. Ситуационное задание 30.</b>	
Деловая игра 2. – Утверждение кандидатуры на должность директора филиала .....	184
Список литературы .....	187



**Навчальне видання**

**ОСНОВИ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ ІНЖЕНЕРА  
ЗБІРНИК СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ**

Для студентів всіх спеціальностей вищих навчальних закладів

Російською мовою

Укладачі: РОМАНОВСЬКИЙ Олександр Георгійович  
ЛАПУЗІНА Олена Миколаївна

Відповідальний за випуск В.В. Бондаренко

Роботу до друку рекомендував І.М. Рищенко

В авторській редакції

План 2005 р., п.1

Підп. до друку 19.07.06. Формат 60х84 1/16. Папір офісний. Riso-  
друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 10,9. Обл.-вид. арк. 11,5.

Наклад 100 прим. Зам. № 238. Ціна договірна.

---

Видавничий центр НТУ “ХПІ”. 61002, Харків, вул. Фрунзе 21

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №116 від 10.07.2000 р.

---

Друкарня НТУ “ХПІ” 61002, Харків, вул. Фрунзе 21